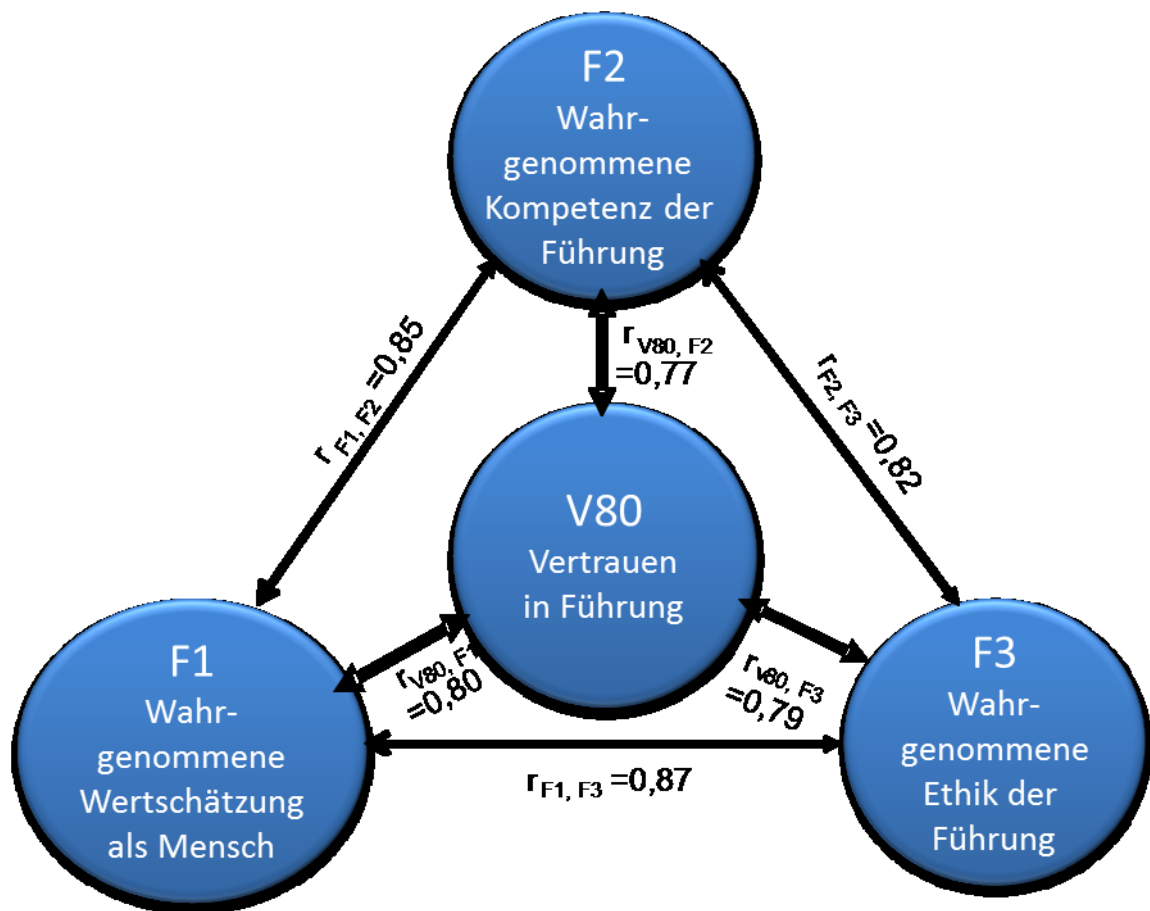


Wertschätzende, kompetente und ethische Führung
Das „Vertrauen“ der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte



von

Bartelt, Dietrich

Wertschätzende, kompetente und ethische Führung
Das „Vertrauen“ der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte

Von der Fakultät Gesellschaftswissenschaften
der Universität Duisburg-Essen
zur Erlangung des akademischen Grades

Dr. phil.

genehmigte Dissertation

von

Bartelt, Dietrich

aus

Düren (ehemals Birkesdorf)

1. Gutachter: Professor Dr. rer. nat. Hans-Peter Musahl

2. Gutachter: Professor Dr. rer. pol. Gerhard Bäcker

Tag der Disputation: 25.01.2011

DANKE

Durch die kontinuierliche Weiterbeschäftigung und weitestgehende Freistellung während meines Dissertationsprojektes habe ich von meinem Arbeitgeber der RWE AG eine besondere Wertschätzung - frei von finanziellen Existenznöten, die manchen Promovenden plagen – wahrgenommen und erfahren. Bei meinem Arbeitgeber, bei den Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen für die diversen Gespräche und Erfahrungsaustausche, den Betriebsratskollegen der ehemaligen RWE Rhein-Ruhr AG für die Aufnahme in Essen, die mir entgegengebrachte kollegiale Wärme und die intensive Nutzung der Infrastruktur und insbesondere bei meinem Vorgesetzten und Kollegen Dr. Peter Gentges möchte ich mich ganz herzlich bedanken; bedanken auch für die zahlreichen Gespräche, Diskussionen und seine Geduld mit mir und das von mir wahrgenommene Vertrauen in mich. Er hat mir Mut gemacht, das Thema „Vertrauen im betrieblichen Kontext“ zu untersuchen. Meine Kollegin Annegret Stümpel hat mich durch ihre liebevolle Art immer wieder angespornt. Ihr „Schutzengel“ war mein ständiger Begleiter.

Meinem Doktorvater Herrn Professor Dr. rer. nat. Hans-Peter Musahl gebührt ein ganz besonderer Dank. Mit seiner netten, kompetenten und Vertrauen schaffenden Art und Weise hat er mir die Psychologie und insbesondere die Kognitionspsychologie - auch schon einmal gerne bei einem Stück Kuchen und einer Tasse Kaffee in häuslicher Atmosphäre - begreiflich nahe gebracht. In seinem Ansatz „passieren“ Unfälle nicht einfach. Sie sind das Ergebnis einer positiven Fehleinschätzung. Dies ist für mich ein ganz entscheidender, grundlegender, wissenschaftlich-nachgewiesener und erfolgreicher Präventionsansatz. Es war ein entscheidender Faktor, warum Professor Hans-Peter Musahl und ich uns durch einen glücklichen Zufall fachlich im Zusammenhang mit der Entwicklung von Präventionsmaßnahmen für die Vermeidung von Wegeunfällen näher gekommen sind.

Danken möchte ich Herrn Professor Dr. rer. pol. Gerhard Bäcker, der sich in seiner Funktion als Dekan der gesellschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Duisburg-Essen, sehr spontan als Betreuer für diese Arbeit zur Verfügung gestellt hat.

Den Herren Ulrich Becker, André Große-Jäger vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Bonn; Dr. Rainer Thiehoff von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dortmund; Andreas Schubert von der Psychonomics AG in Köln und Frank Hauser vom Great Place to Work® Institut Deutschland möchte ich danken dafür, dass ich die Möglichkeit hatte, direkt an der Studie zu „Unternehmenskultur in

Deutschland“ mitzuarbeiten und an der Evaluation der Daten zu partizipieren. In diesem Zusammenhang sei insbesondere die Unterstützung durch Mona Aicher, Katharina Wegera und Dr. Karsten Schulte vom Great Place to Work® Institut Deutschland sehr dankbar erwähnt, ohne die aus datenschutzrechtlichen Gründen zu Beginn meiner Dissertation meine Partizipation unmöglich gewesen wäre.

Ganz besonders möchte ich mich bei meiner lieben Frau Andrea bedanken. Sie hat nie den Glauben daran verloren, dass das Projekt „Dissertation“ erfolgreich beendet wird, obwohl die Zeit der Dissertation ihr viele einsame Stunden mit vielen Entbehrungen bereitet hat. Für Ihr Verständnis und Ihre Geduld möchte ich mich ganz, ganz herzlich bedanken. Insbesondere möchte ich mich bei unseren Söhnen Christian und Peter-Philip bedanken. Sie haben mir in den gemeinsamen Jahren der Dissertationszeit viele Rückmeldungen gegeben. Wir konnten in unterschiedlichen Zusammenhängen gemeinsam feststellen, dass das ihnen entgegengebrachte Vertrauen viel positive Wirkung zeigte. Vielen Dank für die vielen Gespräche und die aktive Unterstützung, die ich durch sie erfahren habe, auch wenn wir für das eigentliche „Familienleben“ weniger Zeit hatten. Es zeigte sich in dieser gemeinsamen Zeit auch, wie stark das eigene Selbstvertrauen für den Erfolg ist. Wir konnten zusammen feststellen, welche Wirkung interpersonales Vertrauen im privaten und schulischen Alltag hat.

Meine Eltern möchte ich im Zusammenhang mit meinem Dank erwähnen, weil sie mir in einer schwierigen Phase der Dissertation in meinem Elternhaus eine Zone geschaffen haben, in der ich mich voll und ganz auf meine Dissertation konzentrieren konnte.

Bei Dr. Stephan Hinrichs, Universität Freiburg möchte ich mich für den regelmäßigen telefonischen Austausch zu diversen Themen der Psychologie „in der Praxis“ bedanken.

Meinem Kollegen Professor Dr. Hans Keller, VSE AG, Saarbrücken möchte ich danken für seine grundlegenden Tipps an ein Projekt „Dissertation“ heranzugehen. Der Auftrag an die Wissenschaft ist „Wissen zu schaffen“ - oder im Sinne von Popper (Popper, 1994) Unwissen zu „überwinden“.

Meiner ehemaligen Klassenkameradin Svenja Gasnier danke ich, dass sie mir Mut zugeredet hat, die Hürden des Schreibens zu überwinden. Dr. Jutta Wergen möchte ich für die gemeinsamen Diskussionen zur Fokussierung auf die wesentlichen Inhalte meiner Arbeit danken.

Zu guter Letzt möchte ich all denjenigen meinen Dank aussprechen, die mich durch ihren qualifizierten Input und durch aufmunternde Gespräche immer wieder zurück auf den „richtigen Pfad“ gebracht haben. In diesem Zusammenhang denke ich auch an die zahlreichen Kolleginnen und Kollegen aus dem ddn - dem Demographienetzwerk. Stellvertretend möchte ich die Kolleginnen Dr. Dorothea Hartmann, RKW; Regina Schmidt-Roßleben, Bildungsmarkt e.V. und Heike Schlichting, Henkel KG und die Kollegen Jürgen Büscher, bkp; Gerd Duffke, TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH und Klaus-Dieter Paul, u.bus GmbH nennen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Zielsetzung	12
1.1	Zielsetzung und Fragestellung	15
2	Vertrauen als Thema der Wissenschaft	16
2.1	Vertrauen in der Soziologie	18
2.2	Vertrauen in der Psychologie	19
2.3	Vertrauen in der Philosophie	21
2.4	Vertrauen in den Wirtschaftswissenschaften	22
2.5	Vertrauen in der Pädagogik	25
2.6	Zusammenfassung zum Stand der Forschung von Vertrauen	25
3	Kontextbedingungen für Vertrauen in der Interaktion	27
3.1	Situative Bedingungen	27
3.2	Organisationale Bedingungen	29
3.3	„Zeitliche“ Bedingungen	31
3.4	Kulturelle Bedingungen	33
3.5	Personale Bedingungen	35
4	Interpersonales Vertrauen – Funktion, Bedingungen und Wirkung ..	37
4.1	Funktion von Interpersonalem Vertrauen	37
4.2	Bedingungen für Interpersonales Vertrauen	41
4.3	Wirkung von Interpersonalem Vertrauen	44
5	Vertrauen als Lernprozess	47
5.1	Der Vertrauenslernkreislauf am Beispiel vom Aufbau von Selbstvertrauen	49
5.2	Motiv als Quelle der Handlungsveranlassung	50
5.3	Handlung oder auch Nicht-Handlung	52
5.4	Wahrnehmung / Perzeption	54
5.5	Bewertung / Einschätzung	56

6	Vertrauen im betrieblichen Kontext	58
6.1	Die Stakeholder des Unternehmens als „Objekte“ im Vertrauensprozesses	58
6.2	Die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen	60
6.3	Weitere Kombinationsmöglichkeiten für Vertrauensbeziehungen.....	61
7	Interpersonales Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führung - Funktion, Bedingungen und Wirkung.....	64
7.1	Funktion von interpersonalem Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führung.....	67
7.2	Bedingungen für interpersonales Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führung.....	68
7.3	Wirkung von interpersonalem Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führung.....	72
8	Begründung interpersonalen Vertrauens im betrieblichen Kontext am Beispiel des Vorstellungsgesprächs	77
8.1	Die Bewerbungssituation vor dem Vorstellungsgespräch	80
8.2	Das Vorstellungsgespräch und die Entscheidung zu vertrauen.....	82
8.3	Das Vorstellungsgespräch und der beidseitige Vertrauensvorschuss	85
8.4	Der Psychologische Vertrag - im Vorstellungsgespräch begründet und Maßstab der Vertrauensbeziehung	87
8.5	Die Situation nach dem Vorstellungsgespräch	88
9	Methodologie – die Methoden – Logik.....	90
9.1	Hypothesen	90
9.1.1	Hypothese 1	90
9.1.2	Hypothese 2	90
9.1.3	Hypothese 3	90
9.1.4	Hypothese 4	91
9.2	Untersuchungsumgebung - Die Studie ‚Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland‘	91

9.3	Das Item „Vertrauen in Führung“	92
9.4	Der Unternehmenserfolg	93
9.5	Möglichkeiten der Vorgehensweise	95
9.5.1	Methodisches Vorgehen	96
9.5.2	Versuchsteilnehmer (die Stichprobe)	97
9.5.3	Versuchsmaterial (der Fragebogen)	98
9.5.4	Versuchsablauf	102
9.5.5	Strategische Überlegungen zum methodischen Vorgehen	103
9.6	Faktorenanalyse	105
9.7	Regressionsanalyse	109
9.8	Aufstellen von Versuchsplänen und die Untersuchung mit Varianzanalysen	112
9.8.1	Mehrfaktorielle Varianzanalyse zur Überprüfung der Hypothese 2	112
9.8.2	Mehrfaktorielle Varianzanalyse zur Überprüfung der Hypothese 3	114
9.8.3	Univariate einfaktorielle und mehrfaktorielle Varianzanalyse(n) zur Überprüfung der Hypothese 4	115
10	Ergebnisse der Auswertung der empirischen Daten	117
10.1	Analyse der Daten	117
10.1.1	Beschreibung der Stichprobe	118
10.1.2	Probanden nach Altersgruppen	118
10.1.3	Probanden nach Dauer der Betriebszugehörigkeit	120
10.1.4	Probanden nach Hierarchieebene	121
10.1.5	Probanden nach Geschlecht	122
10.1.6	Staatsangehörigkeit der Probanden	122
10.1.7	Branchen-Zugehörigkeit der Probanden	123
10.1.8	Zugehörigkeit der Probanden nach Unternehmenserfolg	125
10.1.9	Ausbildungsgrad der Probanden	126

10.2	Ist das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung ein multidimensionales Konstrukt?	127
10.2.1	Analyse der untersuchten Variablen (Führungsisems)	127
10.2.2	Stichprobeneignung	129
10.2.3	Faktorenextraktion	129
10.2.4	Die rotierte Komponentenmatrix als Ergebnis der Faktorenanalyse	132
10.2.5	Die geometrische Interpretation des Ergebnisses der Faktorenanalyse	133
10.2.6	Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse	140
10.2.7	Ergebnisse der Regressionsanalyse	147
10.2.8	Vertrauen als multidimensionales Konstrukt: Wertschätzung, Kompetenz und Ethik	153
10.2.9	Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung	155
10.3	Vertrauen als Prozess mit der „Zeit“ als Kovariate	156
10.3.1	Univariate, mehrfaktorielle Varianzanalyse	158
10.3.2	Die Auswirkung der „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ auf das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte	160
10.3.3	Die Auswirkung des Lebensalters der Probanden auf das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte	162
10.3.4	Korrelation des Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte mit den drei Skalen des Vertrauensmodells in Abhängigkeit zum Lebensalter der Probanden	166
10.3.5	Der Einfluss des Lebensalters und der Betriebszugehörigkeitsdauer der Probanden auf das Vertrauen in ihre Führungskräfte	168
10.3.6	Zusammenfassung zur Hypothese 2	171
10.4	Der Einfluss der Hierarchieebene des Probanden auf das Vertrauen in seine Führungskräfte	172
10.4.1	Die Stichprobe für die Untersuchung des Einflusses der Hierarchieebene auf das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte	173
10.4.2	Univariate, mehrfaktorielle Varianzanalyse	175
10.4.3	Vertrauen der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	181

10.4.4	Vertrauen der Probanden der unteren und mittleren Führungsebene	183
10.4.5	Vertrauen der Probanden der oberen Führungsebene	185
10.4.6	Zusammenfassung zum Einfluss der Hierarchieebene auf das Vertrauen der Probanden in ihre Führungskraft (Hypothese 3)	187
10.5	Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und der Unternehmenserfolg.....	188
10.5.1	Die Stichprobe zur Untersuchung des Zusammenhangs von Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und dem Unternehmenserfolg.....	188
10.5.2	Univariate, einfaktorielle Varianzanalyse	191
10.5.3	Univariate, mehrfaktorielle Varianzanalyse	193
10.5.4	Vertrauen der Mitarbeiter in den „Bottom 30“-Unternehmen	198
10.5.5	Vertrauen der Mitarbeiter in den durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen	201
10.5.6	Vertrauen der Mitarbeiter in den „Top 30“-Unternehmen	203
10.5.7	Extremgruppenvergleich zum Unternehmenserfolg	205
10.5.8	Zusammenfassung zum Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Probanden in ihre Führungskräfte und dem (wirtschaftlichen) Erfolg des Unternehmens.....	208
10.6	Wertschätzende, kompetente und ethische Führung als Moderator für Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und für den Unternehmenserfolg.....	209
10.7	Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen und Bewertung der Evaluationsbefunde.....	216
11	Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse und Ausblick.....	218
11.1	Der Vertrauenslernkreislauf am Beispiel für die Entwicklung von Selbstvertrauen	218
11.2	Bedingungen für interpersonales Vertrauen	219
11.3	Das betriebliche Vertrauen	221
11.4	Vertrauen kovariiert mit dem Lebensalter und mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter	222

11.5	Vertrauen und Hierarchieebene.....	223
11.6	Gute Führung hat drei Dimensionen – Wertschätzung, Kompetenz und Ethik	225
11.7	Vertrauen und Unternehmenserfolg	228
11.8	Ansatzpunkte für zukünftige Forschung	229
11.9	FAZIT	231
12	Abkürzungsverzeichnis.....	232
13	Verzeichnis der Abbildungen	234
14	Verzeichnis der Tabellen.....	238
15	Anhang (auf CD).....	240
16	Literaturverzeichnis	242

1 Einleitung und Zielsetzung

Anlässlich der Konferenz „Qualität der Arbeit – Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze“, die im Rahmen der deutschen EU-Ratspräsidentschaft im Mai des Jahres 2007 in Berlin stattfand (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2007), wurde das Thema „Vertrauen in Führungskräfte“ in der Diskussion von dem Autor dieser Dissertation angesprochen und von einem anwesenden Bankenvertreter mit dem Begriff „Schmutzfaktor“ kommentiert und damit deklassiert.

Zu diesem Zeitpunkt hatte sich die Welt noch nicht in der schwersten Wirtschaftskrise seit dem Jahr 1929 befunden. Die Vokabel „Vertrauen“ war im Tagesgeschäft nicht im Bewusstsein der Menschen. Vertrauen war gewissermaßen ein „Exoten-Thema“ für „Sozialromantiker“.

Seit dem Frühjahr des Jahres 2009 hat der Begriff „Vertrauen“ Hochkonjunktur. Aus der Tages-, Fach- und Wirtschaftspresse ist er seit diesem Zeitpunkt kaum noch wegzudenken. Bundespräsident Horst Köhler sieht das Vertrauen der Bevölkerung in die Marktwirtschaft ohne Verantwortung und persönliche Haftung erschüttert (Köhler, 2009) und mahnt eine neue Weltwirtschaftsordnung an, die das Kapital zum Diener der Menschen machen soll (Herholz, Slangen & Buchsteiner, 14.03.2009, S. 4). Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland beschreibt bereits in seinem Bericht im Herbst 2008, „dass die massive Beschädigung des Vertrauens in die Stabilität von Banken und Versicherungen ohne staatliche Interventionen die systemische Krise zu einem Zusammenbruch des gesamten Finanzsystems geführt hätte“ (Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2008).

Fehlendes und nicht mehr vorhandenes Vertrauen in die Seriosität und Effizienz von Organisationen oder insbesondere das Vertrauen zwischen Menschen, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wird häufig als Legitimation für Entlassungen, besonders auch von Führungskräften, die Insolvenz von Unternehmen und den Zerfall von Organisationen, zum Teil ganzer Gesellschaften, angegeben (Thomas, 2005, S. 1).

Im Jahr 2001 mahnte der Management-Professor Fredmund Malik mit einem Appell an die diesbezügliche wissenschaftliche Forschung, sich der Bedeutung von Vertrauen im unternehmerischen Kontext bewusst zu werden, indem er schrieb, dass „merkwürdigerweise (...) über Vertrauen in Organisationen fast nichts oder jedenfalls

nur sehr wenig geforscht und geschrieben worden (ist) - um ein Vielfaches weniger als über die gesamten anderen Aspekte der Unternehmenskultur, die im Grunde von viel geringerer Bedeutung sind“ (Malik, 2001, S. 136). In die gleiche Richtung argumentiert auch der Professor für Sozial- und Organisationspsychologie Andreas Thomas. Er vermisst, dass die Psychologie, die sich explizit mit dem menschlichen Verhalten und Erleben beschäftigt, das Thema Vertrauen nicht zum zentralen Forschungsgegenstand erkoren hat (Thomas, 2005). Vertrauen gehört nach Aussage der Psychologin Ann Elisabeth Auhagen zur Gruppe der zentralen Lebensthemen (Auhagen, 2004). Ein Zusammenleben von Menschen ist ohne ein gewisses Maß an Vertrauen überhaupt nicht denkbar, und ein geringes Maß an zwischenmenschlichem Vertrauen keine ausreichende Basis zur Gewinnung von Lebensqualität (Thomas, 2005, S. 1).

„Wenn ein wichtiges Thema des menschlichen Alltags in der Psychologie nicht behandelt wird, dann kann man davon ausgehen, dass es zu komplex oder im akademischen Kontext zu unattraktiv scheint“ (Thomas, 2005, S. 2). Dabei besteht die Gefahr, dass man trotz eines erheblichen Arbeitseinsatzes keine verwertbaren und anerkannten Forschungsergebnisse erhält.

„Wenn dann ein Thema Konjunktur bekommt, von woher auch immer der Anstoß dazu erfolgt, dann ist meist der Leidensdruck, den ungelöste Probleme im Zusammenhang mit diesem Thema erzeugen, so groß geworden, dass bei dem Versuch, Problemlösungen zu finden, schließlich auch die Wissenschaft und deren Methoden und theoretischen Erkenntnisse in Anspruch genommen werden“ (Thomas, 2005, S. 2).

Sowohl in der Theorie, als auch in der Praxis bahnt sich nun ein Paradigmenwechsel an. Die Krise hat das lange herrschende Vertrauen in die Selbstheilung der Märkte erschüttert. Ökonomen, die erklären, wie die Welt in die Krise stürzen konnte, erleben eine seltene Aufmerksamkeit. „Nicht mehr formalisierte Annahmen, sondern praktische Analysen des menschlichen Verhaltens sind gefragt“ (Marschall, Kaebble & Fricke, 13.05.2009, S. 14). In diesem Zusammenhang avanciert der 30 Jahre alte Aufsatz von dem Psychologen und Nobelpreisträger Daniel Kahneman und seinem ebenfalls aus Israel stammenden Kollegen Amos Tversky mit dem Titel: „Prospect theory. An analysis of decision under risk.“ (Kahneman & Tversky, 1979) mit dem, was sich heute Verhaltensökonomie nennt - zum großen Trend in der Ökonomie. Entgegen der gängigen ökonomischen Lehre handeln Menschen in wirtschaftlich riskanten Situationen oft wenig rational (Kaelble, 2009).

Aus der Gruppe der, vom französischen Soziologen Pierre Bourdieu beschriebenen Begriffe für das ökonomische Kapital, das kulturelle Kapital, das soziale Kapital (Bourdieu, 1983) und das Humankapital, rücken die beiden letztgenannten Begriffe zunehmend in den Fokus der Betrachtung (OECD & Centre for Educational Research and Innovation, 2001). Im Bericht der OECD über die wirtschaftliche Situation in Deutschland wird die Entwicklung von Humankapital als ein Hauptwerttreiber für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg in Deutschland dargestellt (OECD, 2008, S. 5). Vertrauen am Arbeitsplatz wiederum wird als ein Hauptindikator für die Qualität des Sozialkapitals gesehen (Helliwell & Huang, November 2005, S. 14).

Die Ausprägung der Unternehmenskultur ist unmittelbar mit dem Verhalten der Führungskräfte verknüpft. Führungskräfte können durch ihr Verhalten - durch ihre „Vorbildfunktion“ für die Mitarbeiter - die möglichen positiven Wirkungen von Unternehmenskultur für die Gestaltung eines Unternehmens nutzen. Unternehmenskultur und Führungsverhalten gelten somit als Erfolgsfaktoren für Unternehmen (Sackmann, 2004, S. 21).

Die spezifischen Fähigkeiten eines Unternehmens und damit auch der Erfolg hängen somit von den sozialen Strukturen, in die die einzelnen Akteure eines Unternehmens eingebettet sind, ab (vgl. Granovetter, 1985 und Uzzi, 1997 zitiert nach Fuchs, 2006, S. 181).

1.1 Zielsetzung und Fragestellung

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird ergründet, was im betrieblichen Kontext hinter der Entscheidung für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte steht. Dabei wird anhand der Daten aus der Studie zur ‚Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland‘ untersucht, an welchen Faktoren die Mitarbeiter ihre Entscheidung des Vertrauens in ihre Führungskräfte festmachen.

Anhand der empirischen Analysen wird untersucht, was „interpersonales Vertrauen in Führung“ ist und wie es reliabel und valide erfasst werden kann. Angenommen wird, dass „interpersonales Vertrauen in Führung“ einen relevanten Beitrag für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leistet, und als Prädiktor oder als „Moderator“, also nicht im Sinne einer einfachen Ursache-Wirkung-Kette, sondern mit anderen führungsrelevanten Randbedingungen kovariiert.

Ausgehend von der These, dass Vertrauen im betrieblichen Umfeld ein multidimensionales Konstrukt ist, wird ein besonderer Fokus auf die Untersuchung der Faktoren gelegt, die das Vertrauensverhältnis im betrieblichen Umfeld und hier im Besonderen das zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften beschreiben.

Der Beginn des betrieblichen Vertrauensverhältnisses zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften, sowie die zeitliche Entwicklung des Vertrauens werden thematisiert.

Dabei wird die zeitliche Komponente unterschieden nach dem Lebensalter der Mitarbeiter und deren Dauer der Betriebszugehörigkeit zu einem Unternehmen.

Inwiefern es einen Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens gibt, wird im Rahmen dieser Arbeit erforscht.

2 Vertrauen als Thema der Wissenschaft

Vertrauen ist zumeist ein Alltagssprachlicher Begriff, der inzwischen praktisch sämtliche Lebensbereiche durchdringt (Clases & Wehner, 2002). Der Soziologe Luhmann hat darauf hingewiesen, dass Vertrauen in europäischen Sprachen beginnend mit dem 16. Jahrhundert in dem heute üblichen Wortsinn Einzug gehalten hat. Sowohl das bereits früher existierende Wort Zuversicht als auch das Wort Vertrauen bezeichnen eine Erwartung auf das Eintreten einer spezifischen Zukunft (Luhmann, 2001, S. 149; Schaal, 2004, S. 17).

Mit dem Essay über Vertrauen von Clases und Wehner zog der Begriff „Vertrauen“, der lange Zeit in den Lexika fehlte, Anfang des 21. Jahrhunderts erstmals in den deutschen Sprachraum mit einer Begriffserläuterung in das Lexikon der Psychologie (Clases et al., 2002) und in das Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie ein (Bierhoff & Herner, 2007).

Wissenschaftlich hat sich Simmel (1858-1919) bereits vor mehr als 100 Jahren mit dem Konstrukt Vertrauen befasst und hat sich aus dem Kreis der Klassiker der Soziologie mit Durkheim und Weber, am ausführlichsten und intensivsten mit dem Phänomen Vertrauen auseinandergesetzt. Mit einer Vielzahl von Essays hat er auf die Relevanz von Vertrauen für die Integration moderner Gesellschaften hingewiesen und bleibende Einsichten formulieren können (vgl. Simmel, 1992; Schaal, 2004, S. 25; Endress, 2002, S. 13). So bezeichnete Simmel das Vertrauen in seiner Soziologie als „eine der wichtigsten synthetischen Kräfte innerhalb der Gesellschaft“ und deutete an, dass diese Kraft im Rahmen einer funktional differenzierten Gesellschaft einen zunehmend „versachlichten“ Charakter annehmen müsse, da die Kontakte zwischen den Personen immer weniger auf persönlichen Kenntnissen beruhen können“ (Simmel, 1992, S. 393–394; Hartmann, 2001, S. 14).

„Vertrauen beschreibt einen Bereich zwischen Wissen und Nicht-Wissen“ (Simmel, 1968). Der völlig Wissende brauche nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende könne vernünftigerweise nicht einmal vertrauen (Simmel, 1992, S. 393–394).

In Anlehnung an Simmel (Simmel, 1968; Simmel, 1992, S. 393–394) lässt sich das Vertrauen folgendermaßen darstellen (siehe Abbildung 1, S. 17).

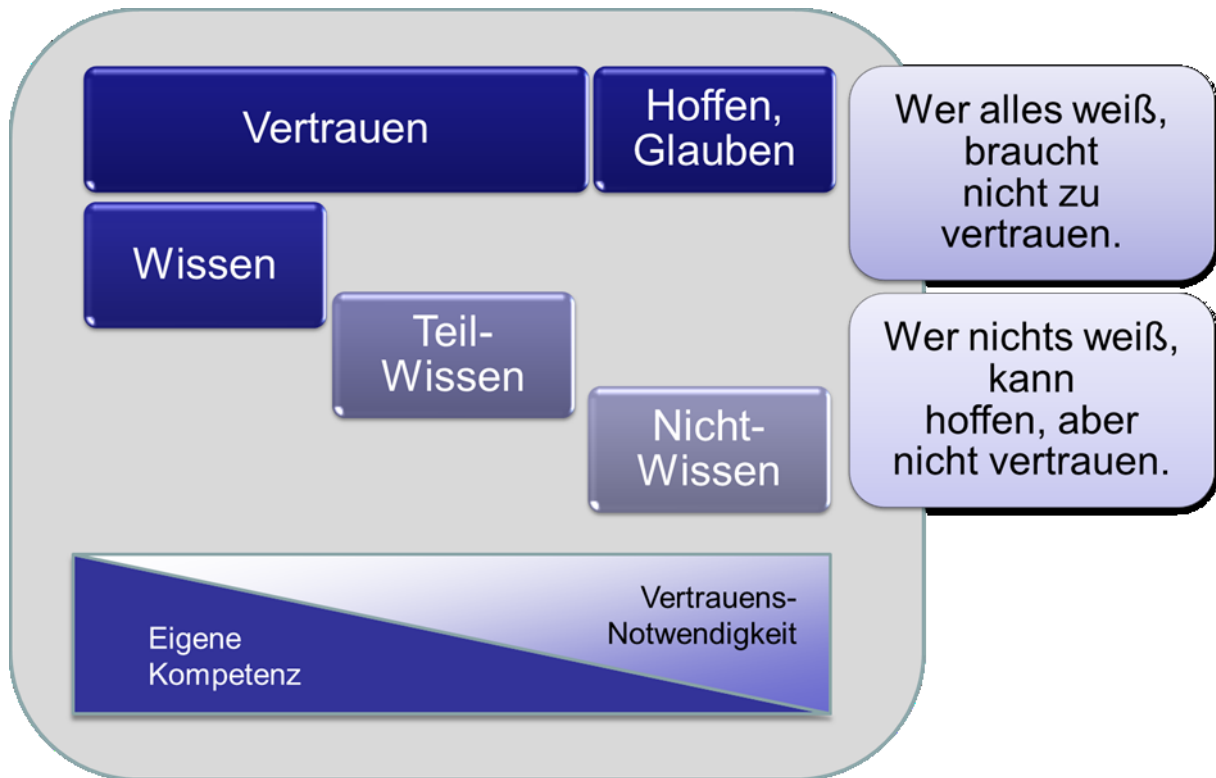


Abbildung 1: Schematisierte Darstellung und Abgrenzung des Vertrauensbegriffs in Anlehnung an Simmel (Simmel, 1968; Simmel, 1992, S. 393–394)

Beginnend mit der Soziologie, der Psychologie und der Philosophie wurden in den Wirtschaftswissenschaften und in der Pädagogik wissenschaftliche Diskurse zum Thema Vertrauen geführt.

Die Forschung zum Thema Vertrauen fand nicht kontinuierlich, sondern in Schüben statt. Im deutschen Sprachraum ist im Zusammenhang mit der Erforschung von Vertrauen in den Fachrichtungen Soziologie, Psychologie und Pädagogik Vertrauen als wichtiger Faktor für die Effektivität und den Erfolg der Arbeitswelt erkannt worden. Daher nimmt auch das Interesse an diesem Forschungsthema zu (Schweer, 1997b, S. 10). Die Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema Vertrauen hat seit dem Jahrtausendwechsel deutlich zugenommen.

2.1 Vertrauen in der Soziologie

In der Soziologie ist die ursprüngliche Vertrauensforschung verankert. Bereits im Jahr 1908 war Vertrauen ein Thema in dem Buch „Soziologie - Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung“ (Simmel, 1992).

Das Vertrauensphänomen ist bei Luhmann (Luhmann, 2000) ein zentraler Forschungsgegenstand. Nach Ansicht von Luhmann ist der Mensch – als informationsverarbeitendes Wesen – nur handlungsfähig, wenn es ihm gelingt, angemessene Formen der Informationsreduktion zu entwickeln. Vertrauen reduziert die Komplexität menschlichen Handelns, erweitert zugleich die Möglichkeiten des Erlebens und Handelns und gibt Sicherheit. Dies geschieht, indem äußere Unsicherheiten durch systeminterne Reduktionsmechanismen ersetzt werden. Damit ist Vertrauen zwar immer eine risikoreiche Vorleistung, da es auch Kontrollverzicht bedeutet und zu Enttäuschungen führen kann. Dem steht allerdings gegenüber, dass eine Ausweitung von Vertrauen auch eine Ausweitung von Handlungsmöglichkeiten bedeutet. Luhmann hat mit seiner Differenzierung zwischen Vertrauen und Zutrauen bzw. Systemvertrauen eine auch psychologisch relevante Unterscheidung vorgenommen. Interpersonales Vertrauen beruht auf persönlichen Erfahrungen in der Interaktion (Luhmann, 2000; 2002, S. 1–2).

Coleman (Coleman, 1990) vertrat die Auffassung, dass Vertrauen eher wie ein Risiko-behaftetes Verhalten behandelt werden sollte: „treat trust as a phenomenon that parallels risk-taking behavior“ (Coleman, 1990, S. 91-115, 175-196).

Den Simon'schen Ansatz der Rational-Choice-Theorie (Simon, 1957; Simon, 1964; 1957) vertritt Coleman hinsichtlich der Beschreibung des Vertrauensphänomens. In diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass die Akteure ihre Handlungen auf Basis unvollständiger Information ausführen. Jede unter unvollständiger Informationsbasis ausgeführte Handlung impliziert jedoch ein Risiko für den Handelnden. Risiko ist daher eine Hürde, die ein rationaler Akteur nehmen muss, um nutzenmaximierend handeln zu können. In Abhängigkeit von der Komplexität des Handlungskontextes kann das Risiko so hoch werden, dass Handeln allein auf Basis von „hard facts“ unmöglich wird (Coleman, 1990, S. 91-115, 175-196; Schaal, 2004, S. 43).

Giddens (Giddens, 1995) ergänzt die Vertrauensbegriffe von Luhmann und Simmel. „Das Vertrauen in abstrakte Systeme reicht also nicht aus, um Sicherheiten gegenüber den Risiken in einer gefährvollen Welt zu erlangen.“ Dazu bedarf es nach

Giddens des Vertrauens in Personen. Dieses Personen-Vertrauen ist das ursprüngliche, gerade während der primären Sozialisation erlernte Vertrauen. Es gestaltet sich als »facework commitment«, als ontologisch personalisierbare Interaktion, eben als Kommunikation unter Anwesenden (vgl. u.a. Giddens, 1995; John, 2004, S. 12; Endress, 2002, S. 40ff).

Sztompka (Sztompka, 1999) hat in den theoretischen Überlegungen zum Thema Vertrauen auf die Existenz einer Vertrauenskultur hingewiesen. Vertrauenskultur wird nach Sztompka „als Resultat eines kontinuierlichen Prozesses positiver Erfahrungen verstanden, sowohl anderen vertraut haben zu können als auch selbst Adressat von Vertrauen gewesen zu sein“ (Sztompka, 1999 zitiert nach Endress, 2002, S. 46).

2.2 Vertrauen in der Psychologie

Vertrauen ist in der Psychologie mit allen ihren Teildisziplinen ein wesentliches Thema. Zum Beispiel in der Entwicklungspsychologie, in der Kognitionspsychologie, sowie in der Arbeits- und Organisationspsychologie, wie auch in der Sozialpsychologie wird Vertrauen thematisiert.

„Die sicherlich populärste Auffassung von Vertrauen basiert auf dem tiefenpsychologischen Entwicklungsmodell von Erikson. Er nimmt an, dass sich ohne Vertrauen keine stabile Persönlichkeit (Ich-Identität) entwickeln kann, und dass das „Urvertrauen“ der Eckstein einer gesunden Persönlichkeit ist“ (Petermann, 1992, S. 12). „Vertrauen hängt von frühkindlichen Erfahrungen, vor allem von der Qualität der Mutter-Kind-Beziehung ab. Unnötige Versagungen, Drohungen und persönliche Unzuverlässigkeit verhindern Vertrauen“ (Erikson, 1953 zitiert nach Petermann, 1992, S. 15).

Rotter (Rotter, 1958; Rotter, 1967; Rotter, 1971), amerikanischer Psychologe, der sich unter anderem mit der Entwicklung einer sozialen Lerntheorie und mit der Erforschung der Kontrollüberzeugung auseinandergesetzt hat, ist der Ansicht, dass Vertrauen auf der Erwartung einer Person oder einer Gruppe, die sich auf ein mündlich oder schriftlich gegebenes - positives oder negatives - Versprechen einer anderen Person bzw. Gruppe verlassen zu können, basiert.

Der amerikanische Sozialpsychologe und Konfliktforscher Deutsch vertritt die These, dass vertrauensvolles Handeln folgende Verhaltensweisen aufweist, „die (a) die eigene Verwundbarkeit steigern, (b) gegenüber einer Person erfolgen, die nicht der persönlichen Kontrolle unterliegt, und (c) in einer Situation gewählt werden, in der der

Schaden, den man möglicherweise erleidet, größer ist als der Nutzen, den man aus dem Verhalten ziehen kann“ (vgl. u.a. Deutsch, 1962, S. 275–319; Petermann, 1992, S. 15; Klaus, 2002, S. 74).

„Mit dem freiwilligen Entschluss zu vertrauen, wird erstens immer eine bezüglich des Ergebnisses unsichere Entscheidung getroffen. Die Vertrauensentscheidung ist ambivalent und für den Vertrauenden immer mit einem Risiko verbunden. Zweitens erfolgt die Vertrauensentscheidung gegenüber einer Person, die nicht der Kontrolle des Vertrauenden unterliegt. Aus diesem Grund kann Vertrauen enttäuscht werden und für den Vertrauenden können negative Konsequenzen entstehen. Drittens bezieht sich Vertrauen auf die subjektiven Überlegungen eines Individuums. Die widersprüchlich wirkende Annahme, dass die Vorteile einer Vertrauensentscheidung geringer ausfallen als die Nachteile eines Vertrauensbruchs erhält durch die Einbeziehung von subjektiven Eintrittswahrscheinlichkeiten ihren Sinn“ (Klaus, 2002, S. 74).

Der klinische Psychologe Petermann (Petermann, 1992) setzt sich mit der Psychologie des Vertrauens auseinander und schafft eine komprimierte Übersicht über die Konzepte und Forschungsergebnisse zum Thema Vertrauen aus Sicht der psychologischen Forschung. Des Weiteren vertieft er diese Ausführungen unter besonderer Berücksichtigung der Vertrauensbeziehung zwischen Psychotherapeuten und ihren Patienten (Petermann, 1997).

Der ‚behavioral scientist‘ Zand (Zand, 1983, S. 47) grenzt die Begriffe Vertrauen und Zuneigung von einander ab, indem er Vertrauen als bewusstes Regeln der eigenen Verwundbarkeit gegenüber anderen beschreibt. „Der kompetente Manager wechselt seine Verwundbarkeit. Er gleicht sie an unterschiedliche Aufgaben, Situationen und an sein Gegenüber an. Zuneigung kann sich zusammen mit Vertrauen entwickeln, muss es aber nicht.“ So kann man Zuneigung zu einem Menschen empfinden und ihm doch nicht trauen. „Ein Vater liebt beispielsweise seinen zehnjährigen Sohn, vertraut ihm sein Auto jedoch nicht an. Man kann auch Vertrauen in einen Menschen haben, ohne Zuneigung zu ihm zu empfinden. Ein Flugpassagier hat Vertrauen zum Piloten, empfindet aber keine Zuneigung für ihn“ (Zand, 1983, S. 47).

Zand beschreibt Vertrauen als Zyklus und formuliert die „Zand’s laws of trust“. Demnach ist Vertrauen die Grundlage für schnelles interaktives Handeln. Am Beispiel des ‚Vertrauenszyklus nach Zand‘ zeigt er die negative Wirkung von Misstrauen zwischen zwei Managern auf (Zand, 1981, S. 37–56, vgl. Abbildung 2, S. 21).

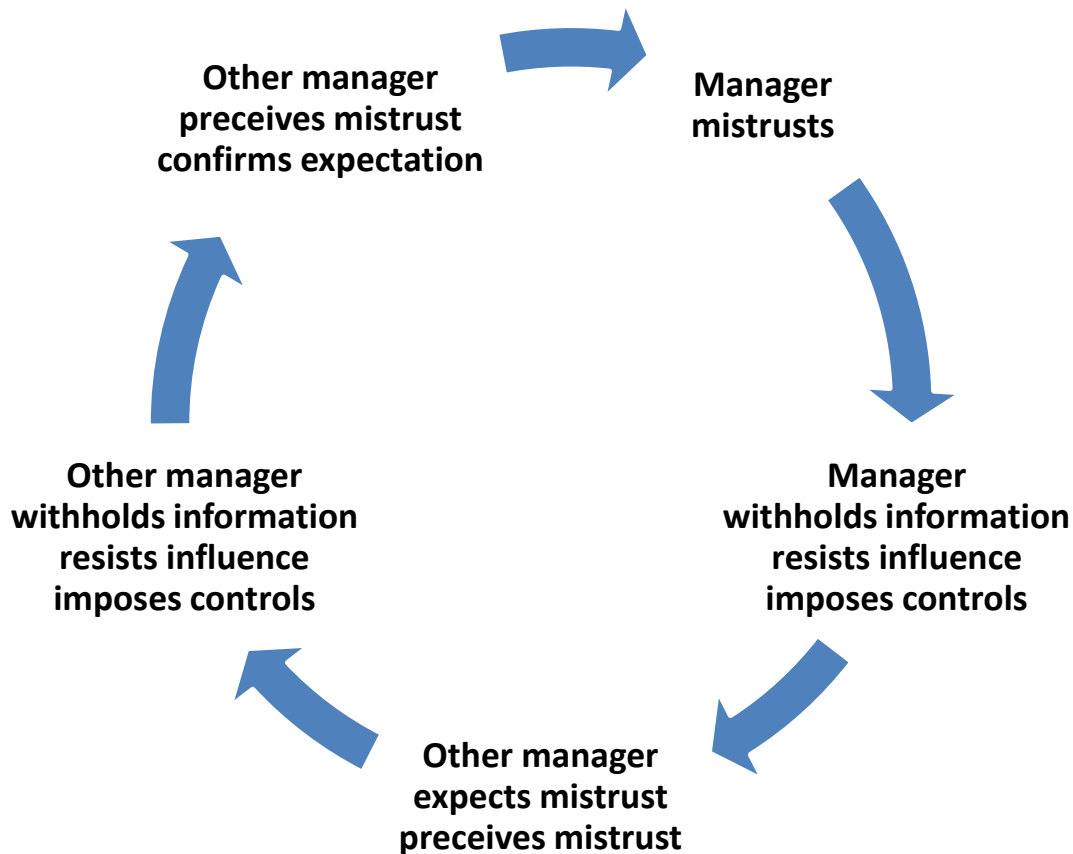


Abbildung 2: Darstellung des Modells des Vertrauenszyklus „Trust and the Decision Process“ nach Zand (Zand, 1981, S. 43).

Der Sozialpsychologe Bierhoff (vgl. auch Rohmann & Bierhoff, 2008), untersucht die Themen Zivilcourage, Verzeihen, Vertrauen, soziale Verantwortung, Liebe in Partnerschaften sowie Kooperation in Organisationen und Solidarität in der Gesellschaft. Nach seiner Auffassung lassen sich trotz unterschiedlicher Definitionen von Vertrauen Kernelemente der Definitionen identifizieren. Diese beziehen sich auf von anderen bereitgestellten Informationen. Damit ist auch ein Risiko verbunden, enttäuscht zu werden (Bierhoff et al., 2007; Bierhoff, 1992). Zwischenmenschliches Vertrauen bewirkt, dass man sich in einer riskanten Situation auf Informationen einer anderen Person über schwer abschätzbare Tatbestände und deren Konsequenzen verlässt (Bierhoff, 1984; Petermann, 1992, S. 15).

2.3 Vertrauen in der Philosophie

Auch in der Philosophie ist Vertrauen seit Mitte des 20. Jahrhunderts zum Gegenstand der Forschung geworden. Der deutsche Philosoph und Altphilologe Schottlaender beschrieb in seiner Theorie des Vertrauens, dass Vertrauen aus der bisherigen

Erfahrung und der Hoffnung auf das Gute im Menschen resultiert (Schottlaender, 1957; Petermann, 1992, S. 15).

Der Philosoph Sloterdijk (Sloterdijk, 2001, S. 233) sieht die Zukunft der Gesellschaft „zum Vertrauen verurteilt“, weil Vertrauen die Basis des Zusammenlebens ist.

Kassebaum (Kassebaum, 2004) hat in seiner Forschung zum interpersonalen Vertrauen ein Inventar zur Erfassung der spezifischen Aspekte des Konstruktes „Vertrauen“ entwickelt. Im Zentrum seines Forschungsinteresses stand die Entwicklung eines Messinstrumentes, das Anwendern in Forschung und Praxis ermöglicht, das generelle Vertrauen einer Person ebenso zu erfassen, wie ihr Vertrauen in ihr soziales Umfeld und, sofern eine Partnerschaft besteht, das spezifische Vertrauen in den Beziehungspartner (Kassebaum, 2004, S. 226). Des Weiteren bildete Kassebaum im Rahmen einer faktoranalytischen Untersuchung fünf Skalen: Vertrauen in Freunde, Partnervertrauen, allgemeines Vertrauen, Vertrauen in Nachbarn und Vertrauen in Psychotherapeuten (Kassebaum, 2004, S. 229).

Hartmann (Hartmann, 2002) weist auf die semantische Variabilität des Vertrauensbegriffes hin. Das hat seinen Grund auch darin, dass fast alle Autoren beispielsweise davon ausgehen, dass zum Vertrauen eine Ungewissheit über den Ausgang der Handlung eines anderen gehört. „Wir wissen nicht genau, ob die andere Person das ihr entgegengebrachte Vertrauen erfüllt oder nicht, deswegen nennen wir Vertrauen riskant oder ungewiss“ (Hartmann, 2002, S. 383).

Für die Philosophie lässt sich zusammenfassend feststellen, dass Vertrauen ein wesentlicher Bestandteil der gesellschaftlichen Entwicklung ist, obwohl Vertrauen auch eine riskante Option in der Interaktion ist.

2.4 Vertrauen in den Wirtschaftswissenschaften

Die Wirtschafts- und Finanzkrise in den Jahren 2008 bis 2010 hat deutlich gezeigt, dass ohne das Vertrauen zwischen den Handelspartnern das gesamte wirtschaftliche System nicht funktionieren kann. So haben Banken, die einander misstrauten, einander kein Geld mehr geliehen. Vertrauen ist die Basis wirtschaftlichen Handelns. Daher sollte die Forschung zum Thema „Vertrauen“ auch ein wesentlicher Aspekt der Forschung in den Wirtschaftswissenschaften sein.

In den Wirtschaftswissenschaften wird Vertrauen in den folgenden Untersuchungsbereichen erforscht: zwischen Individuen, in der Theorie der Unternehmung und dort insbesondere im Zusammenhang mit Führung. Des Weiteren

beschäftigt sich die Wirtschaftswissenschaft mit der Einordnung des Vertrauensbegriffes.

Bergheim (Bergheim, 2008) verortet in seiner Studie über die breite Basis gesellschaftlichen Fortschritts Vertrauen als zentralen Punkt und Schnittstelle von wesentlichen Theorien der gesellschaftlichen Entwicklung.

Vertrauen in die Mitmenschen wird in den Wirtschaftswissenschaften neben den Begriffen Finanzkapital und Humankapital, mit dem Begriff ‚Sozialkapital‘ verbunden. Er beschreibt unter anderem die interpersonalen Vertrauensbeziehungen. Sozialkapital ist weitgehend symbolisch wirksam. Das heißt es müssen nicht mehr faktische Ressourcen ausgetauscht werden, wie etwa beim Finanzkapital, sondern die Vertrauensbeziehung steht für sich und kann aufgrund der mit ihr verbundenen Potenzialität bereits als Kapital wirksam werden.

„Beim Sozialkapital geht es immer um soziale Beziehungen, über die einzelne Akteure verfügen. Das können z.B. Freundschaftsbeziehungen sein, Vertrauensverhältnisse, Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen, geschäftliche Verbindungen etc. Dabei gehen Akteure längerfristige Beziehungen ein, die immer wieder durch neue Interaktionen in ihrem Bestand bestätigt werden müssen“ (Albrecht, 2002, S. 201–203).

Das soziale Kapital einer Gesellschaft wird vermehrt als entscheidend für Wohlergehen und Zufriedenheit der Menschen gesehen, ist jedoch noch aufwändiger zu messen als beispielsweise das Humankapital.

„Mittlerweile hat sich das Vertrauen in die Mitmenschen als bestes verfügbares Maß für Sozialkapital herauskristallisiert. Vertrauen reduziert Unsicherheit und erlaubt es, mehr Risiken einzugehen. Damit werden wohlfahrtsteigernde Kooperationen möglich. Die Projektwirtschaft baut auf neuen, flexiblen Kooperationsformen auf, die Unternehmens- und Disziplinengrenzen überschreiten. Vertrauen in die Integrität der Projektpartner ist für den Erfolg unabdingbar“ (Bergheim, 2008, S. 18).

Hofmann (Hofmann, 2005) führt den Begriff des immateriellen Kapitals ein. Demnach verknüpft er immaterielles Kapital mit den Begriffen Humankapital, Organisationskapital und Beziehungskapital. Vertrauen wird als „unsichtbarer Teil des Beziehungskapitals“ verortet und somit nicht wahrgenommen. Aus Bankensicht kritisiert er, dass die Unternehmen zu wenig „über ihr immaterielles Kapital“ berichten. Er begründet dies damit, dass die Unternehmen vermutlich keine Wettbewerbsvorteile preisgeben wollen. Unternehmen befürchten, durch die Veröffentlichung von Information über immaterielle Vermögenswerte Wettbewerbsvorteile preiszugeben. Man kommuniziert den Konkurrenten ungern Details über neue Organisationsprozesse, Produktionsverfahren oder Kundenbindungsmethoden.

Aus Sicht des Managements im internationalen Kontext (Bröcker, 2008) ist Vertrauen ein knappes Gut. Bei lediglich knapp über 50 % der Unternehmen ist Vertrauen in den Leitsätzen verankert. Allerdings hat Vertrauen „für 92 % der Befragten einen entscheidenden Einfluss auf einen nachhaltigen Geschäftserfolg“ (Bröcker, 2008, S. 5).

Auf einen Teilbereich des Geschäftserfolges weist Albach in seiner Forschung hin: auf den Zusammenhang zwischen Führung und Geschäftserfolg. In diesem Zusammenhang wünscht er sich, dass die allgemeine Theorie der Unternehmung auf der Erkenntnis gründe, dass Vertrauen das effizienteste Führungssystem sei (Albach, 1980).

Ripperger (Ripperger, 2003) definiert Vertrauen als „die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung (durch den Vertrauensgeber, [hier: Vertrauenssubjekt – vgl. Abbildung 5, S. 39]) unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten (Vertrauenshandlung), in der Erwartung, dass der Vertrauensnehmer [hier: Vertrauensobjekt – vgl. Abbildung 5, S. 39] freiwillig auf solches Verhalten verzichtet (Vertrauenserwartung)“ (Ripperger, 2003, S. 268).

Sprenger (Sprenger, 2005) sieht Vertrauen im Kerngeschehen der modernen Ökonomie. Im Gegensatz zu dem Handeln im 19. Jahrhundert, sieht Sprenger die wichtigste Unterscheidung modernen Wirtschaftens weder in der Differenzierung der Begriffe von Arbeit und Kapital, noch in den Begriffen Unternehmer und Konsument und schon gar nicht in den Begriffen von Staat und Markt; sondern sieht die wichtigste Unterscheidung in den Begriffen zwischen Gläubigern und Schuldern. Was ein Gläubiger einem Schuldner glaubt, und was dieser Glaube kostet, ist für ihn die entscheidende Frage (vgl. Sprenger, 2005).

Die Forschung in den Wirtschaftswissenschaften zeigt, dass unterschiedliche Akteure unterschiedliche Perspektiven auf den Begriff Vertrauen einnehmen. Mit der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zum Thema Vertrauen aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften gewinnt der Vertrauensbegriff verknüpft mit dem Menschen insbesondere im Vergleich zum Kapital-Begriff eine deutlich größere Bedeutung. Die neueste Forschung zeigt die Bedeutung des sozialen Kapitals für die Wirtschaftswissenschaften.

2.5 Vertrauen in der Pädagogik

In der Erziehung und Bildung hat Vertrauen einen wesentlichen Anteil. Darum ist es Bestandteil der pädagogischen Wissenschaften. Neben Petermann beschäftigt sich Schweer (Schweer, 1997a) mit der Forschung zum Thema Vertrauen. Während sich Petermann bei der Betrachtung der Forschungsfrage auf das Verhältnis zwischen dem Therapeuten und seinem Klienten konzentriert (Petermann, 1997, S. 156), fokussiert Schweer seine Forschung auf das Verhältnis zwischen Lehrer und Schüler und insbesondere auf den „Vertrauensaufbau und [die] soziale Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden“ (Schweer, 1997c, S. 203–216).

In seinem Sammelband zum interpersonalen Vertrauen bündelt Schweer zentrale theoretische Ansätze und empirische Befunde der deutschsprachigen Vertrauensforschung. Die Bedeutung von Vertrauen sollte für die vielfältigen Formen zwischenmenschlichen Zusammenseins erkennbar werden. „Diesem Anliegen folgend und der Komplexität des Themas entsprechend, finden sich denn auch Beiträge aus psychologischer, pädagogischer und soziologischer Perspektive zur Betrachtung des Vertrauensphänomens“ (Schweer, 1997a). Basierend auf den Forschungsergebnissen zur sozialen Wahrnehmung stellt Schweer eine Rahmentheorie interpersonalen Vertrauens vor und konkretisiert diese für die Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden“ (Schweer, 1997a).

Bryk & Schneider konnten zeigen, dass der Lernerfolg in den Schulen höher ist, in denen ein hohes Maß an Vertrauen herrscht (vgl. Bryk, 2004; Bryk & Schneider, 2002).

In der pädagogischen Vertrauensforschung scheint sich ein Konsens herauszubilden, dass Vertrauen für die Bildung eine erhebliche Rolle spielt. Dabei ist der institutionelle Rahmen nicht außer Acht zu lassen. Fest steht, dass Vertrauen immer von den Vertrauensakteuren, das heißt von Menschen, die anderen Menschen vertrauen, ausgehen wird und nicht per Verordnung angeordnet werden kann. Bergheim weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der Grundstein für Vertrauen in den Familien gelegt wird (vgl. Bergheim, 2008, S. 18).

2.6 Zusammenfassung zum Stand der Forschung von Vertrauen

Neben den bereits dargestellten Wissenschaften, haben sich sowohl Repräsentanten des Staates, als auch die Politikwissenschaften (vgl. Schaal, 2002; Schaal, 2004;

Bierhoff et al., 2007; Fuhse, 2002, S. 421ff; Eckl, 2000) und die Kommunikationswissenschaften (vgl. Voß & Röttger, 2007) zum Thema Vertrauen geäußert (Rau, 2004) und geforscht.

Nach über 100 Jahren der Forschung verschiedener Disziplinen zum Thema Vertrauen gibt es eine Vielzahl von Definitionen und Herleitungen.

„Der Begriff „Vertrauen“ wird auch im Rahmen wissenschaftlicher Texte in vielfältigster Weise gebraucht und gehört zweifellos zu den Begriffen, die sich kaum sinnvoll reglementieren lassen“ (Hartmann, 2002, S. 383). „Trotz der intellektuellen Anstrengungen, die in den letzten Jahrzehnten in die sozialwissenschaftliche Analyse und Konzeptionalisierung von Vertrauen geflossen sind, besteht bis heute eine bemerkenswerte konzeptionelle Konfusion“ (Schaal, 2004, S. 26). „One of the reasons that research on trust has not yet been able to clearly identify cause and effect is that there are enormous disagreements among scholars as to the meaning and definition of trust“ (Stolle, 2002, S. 400).

Wesentlich weniger Uneinigkeit gibt es hinsichtlich der Wirkung von Vertrauen (siehe Kapitel 4.3, S. 44) auf den Menschen, insbesondere in der zwischenmenschlichen Interaktion. Dies wird nun im folgenden Kapitel näher erläutert und insbesondere auf den Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie eingegrenzt.

3 Kontextbedingungen für Vertrauen in der Interaktion

Während die Psychologie als Grundlagenwissenschaft nach von Rosenstiel (von Rosenstiel, 2007)

„weitgehend kontextfrei Gesetzmäßigkeiten menschlichen Erlebens und Handelns aufzufinden und zu formulieren sucht, sieht die Arbeits- und Organisationspsychologie den Menschen in einem sehr spezifischen Kontext: bei der Arbeit - meist der Erwerbsarbeit -, in der Regel in Organisationen. Da (...) das Erleben und Handeln sowohl von Merkmalen der Person als auch von solchen der Situation abhängig sind, bedarf der arbeits- und organisationspsychologische Forscher differenzierter Kenntnisse über Arbeit und über Organisationen“ (von Rosenstiel, 2007, S. 18).

Neben den Einflussfaktoren aus dem Beziehungsdreieck „Person – Situation – Organisation“, beschreibt Kastner (Kastner, 2006) die wachsenden Anforderungen an den Menschen mit dem Begriff der „Dynamität“, der „Kombination aus Dynamik als Zustandsveränderung und Komplexität als Eigenschaft von Systemen“ (Kastner, 2006, S. 440). Er schließt daraus, dass die wachsende Komplexität und Dynamik dazu führt, „dass wir immer mehr Wissen durch Vertrauen ersetzen müssen“ (Kastner, 1999, S. 46).

Kontextbedingungen für das Vertrauen von Mitarbeitern in ihre Führungskräfte ergeben sich demnach aus: Personen, Situationen, Organisation und der Zeit. Ursache für die unterschiedlichen Randbedingungen sind die unterschiedlichen Einflussfaktoren, die auf das Vertrauenssubjekt als dem Vertrauensgeber wirken und der, vom Vertrauenssubjekt ausgehende „Vertrauensfokus“. Der Vertrauensfokus zielt auf das Vertrauensobjekt (vgl. Abbildung 5, S. 39).

Im Folgenden werden die Kontextbedingungen für Vertrauen dargestellt.

3.1 Situative Bedingungen

Ob ein Mensch vertraut und entsprechend einen Vertrauensvorschuss leistet, hängt neben personalen Bedingungen, interpersonalen Bedingungen (Personen und zwischenmenschlicher Organisation) auch von situativen Rahmenbedingungen ab. Die Kontextbedingungen für Personen, Situation, Organisation bedingen einander und überschneiden einander. So handelt es sich beispielsweise bei den personalen Bedingungen (vgl. Kapitel 3.5, S. 35) nach Schweer (Schweer & Thies, 2004) um die individuelle Vertrauenstendenz und die implizite Vertrauenstheorie. Die individuelle Vertrauenstendenz impliziert die Frage danach, ob Vertrauen in diesem situativen Kontext und speziellen Lebensbereich überhaupt möglich ist. Die implizite

Vertrauenstheorie umfasst die normativen Erwartungen, die ein Individuum an ein anderes hat, um dieses als vertrauenswürdig beurteilen zu können; sie beinhaltet also die subjektiven Vorstellungen darüber, wie ein Individuum (...) sein sollte, damit man ihm vertrauen kann (Schweer et al., 2004, S. 126–128); vgl. Abbildung 3).

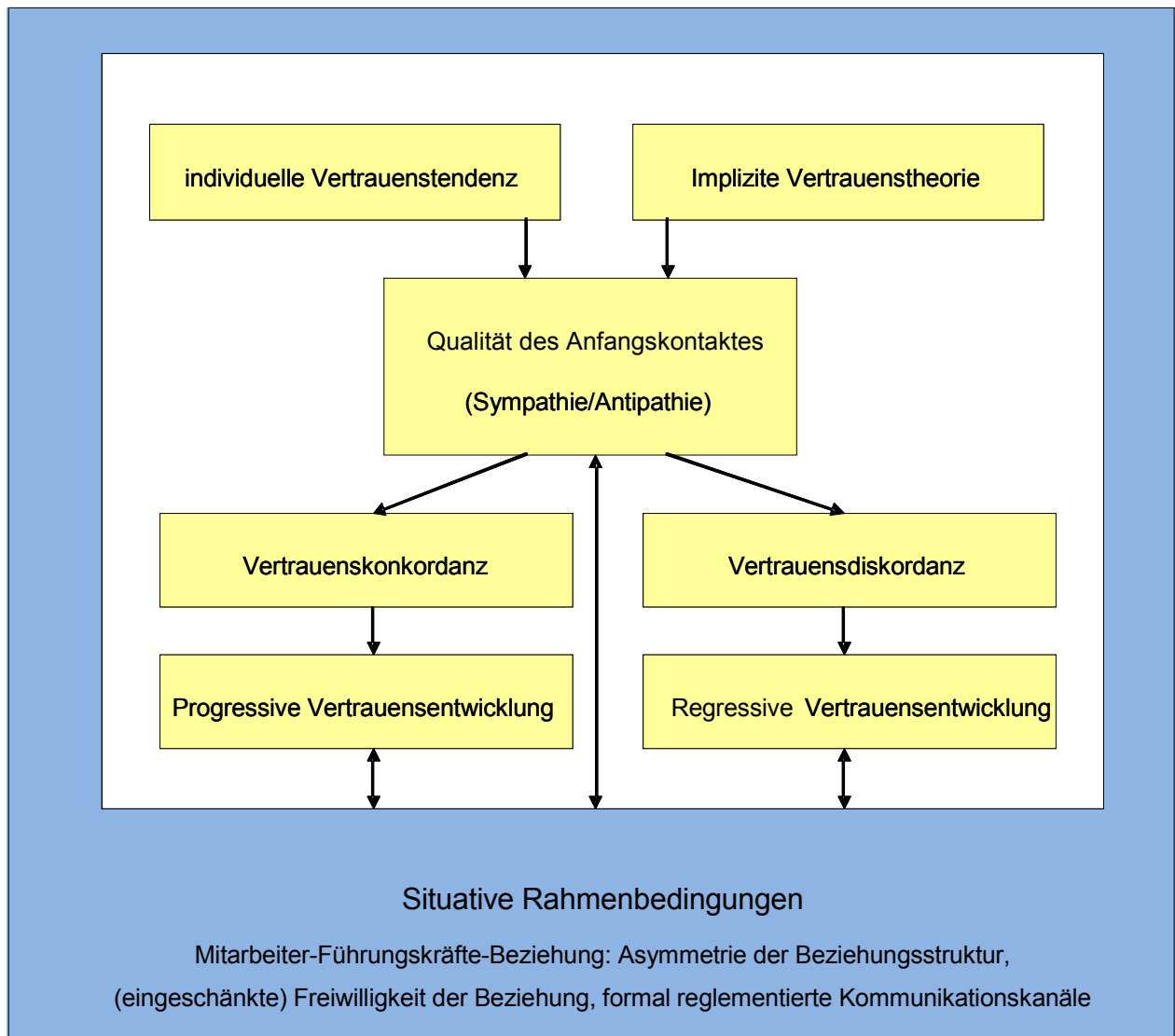


Abbildung 3: Eigene schematisierte Darstellung angelehnt an die Differentielle Vertrauensstheorie von Schwer (Schweer et al., 2004, S. 126–128).

„Die situativen Bedingungen beziehen sich auf die objektive Möglichkeit, eine Handlung überhaupt ausführen zu können und beinhalten die äußeren Gegebenheiten, die das Handeln fördern oder verhindern“ (Reinhardt, 2004, S. 159).

Deutsch (Deutsch, 1958; Deutsch, 1973) begreift Vertrauen als Funktion situativer Bedingungen. „Deutsch hat (...) diejenigen Merkmale der Situation ermittelt, die Vertrauen (im Sinne kooperativen Verhaltens) wahrscheinlicher machen.“

Nach Schwer (Schweer, 2008) beeinflussen folgende situative Bedingungen die Entscheidung für Kooperation versus Wettbewerb:

- „Möglichkeit zur Kommunikation (fördert den Austausch von Informationen und die Selbstoffenbarung im Hinblick auf eigene Intentionen und Erwartungshaltungen, auf diese Weise wird die Chance für Kooperation erhöht),
- die Höhe des Gewinns im Falle kooperativen Verhaltens (je höher dieser Gewinn ausfällt, desto größer ist die Chance für Wettbewerb),
- Anwesenheit einer dritten Person, die von beiden Interaktionspartnern nicht gemocht wird (dies fördert den Zusammenschluss der beiden Interaktionspartner gegen den gemeinsamen Gegner und erhöht somit die Chance für Kooperation).“ (Schweer, 2008, S. 17–18).

Zu den situativen Bedingungen zählt das Machtgefälle zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft (vgl. auch Kapitel 3.2, S. 29) und somit die Asymmetrie der Beziehungsstruktur, die mangelnde Freiwilligkeit der Beziehung und die formalen Kommunikationsstrukturen. Bereits beim ersten Zusammentreffen von Mitarbeitern und ihren Führungskräften wird ein entsprechender erster Eindruck des jeweils anderen festgehalten. Ist dieser erste Eindruck positiv, so werden auch die situativen Rahmenbedingungen positiver wahrgenommen (Schweer et al., 2004, S. 126–128).

Die implizite Vertrauens Theorie umfasst die individuellen normativen Erwartungen, wie ein Interaktionspartner sein sollte, damit man ihm Vertrauen entgegenbringen kann.

Entscheidende situative Rahmenbedingungen sind (vgl. Schwer, 1997c, S. 205; Schwer et al., 2004, S. 126–128):

- die beiden Akteure (Vertrauenssubjekt/Vertrauensobjekt zum Beispiel Mitarbeiter/Führungskraft),
- die individuelle Vertrauenserfahrung/individuelle Vertrauenslernerfahrung
- das jeweilige Selbstvertrauen als Indikator für die individuelle Vertrauendenz,
- die individuelle Vertrauensnotwendigkeit,
- die Verteilung der Machtpotentiale innerhalb der Beziehung,
- die Beziehungsdauer,
- der Grad an Freiwilligkeit der Beziehung,
- die Kommunikationsstruktur.

3.2 Organisationale Bedingungen

Die Organisation ist eine Kontextbedingung für Vertrauen. Sie stellt im betrieblichen Kontext das Beziehungsgeflecht zwischen Personen und Situationen im Rahmen

eines bestimmten Handlungsspielraumes dar. Aufgrund der Unternehmensorganisation und der damit verbundenen Hierarchie haben Führungskräfte insbesondere die Aufgabe ihre Mitarbeiter zu führen. In Bezug auf die Mitarbeiter haben die Führungskräfte somit Kompetenzen entwickelt oder auch Entscheidungskompetenz zugestanden bekommen, die ein Machtgefälle von der Führungskraft zum Mitarbeiter bedeuten. Die Führungskraft kann dem Mitarbeiter Weisungen erteilen. Der Mitarbeiter hat die Aufgaben, die die Führungskraft ihm gesetzeskonform, konform dem bestehenden Arbeitsvertrag und mit betrieblichen Vereinbarungen, überträgt auszuführen und Weisungen zu befolgen.

Organisationsbedingt kann es auch zu unterschiedlichen Informationsständen kommen, die das Vertrauensverhältnis in seiner Art beeinflussen. Asymmetrische Informationen können asymmetrische Vertrauensverhältnisse bedingen.

So geht Giddens (Giddens, 1995) in seiner Theorie des Vertrauens davon aus, dass die „Hauptbedingung der Vertrauenserfordernisse (...) nicht das Fehlen von Macht, sondern das Fehlen vollständiger Informationen [ist]“ (Hartmann, 2001, S. 15; Giddens, 1995, S. 48).

Das Phänomen des Vertrauens setzt eine Beziehung zwischen mindestens zwei Akteuren voraus. Innerhalb von Organisationen sind die Rollen der Vertrauensakteure (vgl. Abbildung 5, S. 39) entscheidend. Nach Ripperger (Ripperger, 2003) erfordert die Beschreibung und „Erklärung des Phänomens Vertrauen deshalb eine analytische Trennung in die Rolle des Vertrauensgebers [hier: Vertrauenssubjekt] auf der einen Seite und in die Rolle des Vertrauensnehmers [hier: Vertrauensobjekt] auf der anderen Seite“ (Ripperger, 2003, S. 63).

So scheint beispielsweise eine symmetrische Machtverteilung zwischen den Interaktionspartnern die Vertrauensbeziehung eher zu stabilisieren (Tedeschi, Lindskold, Horai & Gahagan, 1969).

Organisationsbedingt kann sich ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften genauso wie zwischen Schülern und ihren Lehrern entwickeln. Auf Grund von einer asymmetrischen Information bezeichnet dies somit im Gegensatz zum symmetrischen ein asymmetrisches Vertrauensverhältnis (vgl. u.a. Schweer, 1998; Graeff, 1997).

Hierarchien verändern die Machtverhältnisse und damit die Form des Vertrauensverhältnisses. Bei gleichhierarchischen Machtverhältnissen wird von

symmetrischem Vertrauen (zum Beispiel zwischen zwei Schülern oder zwischen zwei Lehrern), bei unterschiedlich-hierarchischen Machtverhältnissen von asymmetrischem Vertrauen (zum Beispiel zwischen einem Lehrer und einem Schüler) gesprochen. Von einem asymmetrischen Vertrauensverhältnis spricht man auch, wenn Vertrauenssubjekt und Vertrauensobjekt unterschiedlichen Hierarchieebenen angehören und/oder unterschiedliche Machtpositionen im Unternehmen bekleiden.

Gerade die [Vertrauensvorleistung] für den Aufbau von Vertrauen in asymmetrischen Beziehungen ist entscheidend:

„Der Ranghöhere, also der Lehrer oder [die Führungskraft], muss aufgrund seiner größeren Machtressourcen den ersten Schritt zum Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung machen (...) und kann dann gleichzeitig als vertrauenswürdiges Modell fungieren (...). Selbstverständlich kann die Orientierung an den eben aufgezeigten empirisch fundierten vertrauensfördernden Dimensionen auch in anderen Lebensbereichen zu zufriedenstellenden Interaktionsbeziehungen führen“ (vgl. Bandura, 1979; Schweer, 1998; Schweer et al., 2004, S. 134).

„Voraussetzung für die Gewährung von Vertrauen ist dessen Notwendigkeit. Probleme ergeben sich (...) bei asymmetrischen Abhängigkeiten, da der Partner, der abhängiger von der Beziehung ist, eher bereit ist zu vertrauen bzw. vertrauen muss, während der andere Partner aufgrund seiner geringen Abhängigkeit kein Interesse hat, sich über Gebühr auf ein Vertrauensverhältnis einzulassen“ (Mauelshagen, 2007, S. 212).

„Personen mit größeren Machtressourcen als ihre Interaktionspartner neigen dazu, unkooperatives Verhalten zu zeigen und Versprechen und Angebote anderer zu ignorieren. Umgekehrt glauben Personen den Drohungen anderer eher, wenn die Bestrafungsmöglichkeiten wachsen oder der Status der drohenden Personen zunimmt“ (vgl. Graeff, 1997, S. 15–21; Bonoma, Schlenker, Smith R. B. & Tedeschi, 1970). „Je asymmetrischer das Machtgefüge ist, umso verletzlicher ist die Vertrauensbeziehung“ (vgl. Graeff, 1997, S. 18; Tedeschi et al., 1969).

3.3 „Zeitliche“ Bedingungen

Die Zeit ist eine entscheidende Kontextbedingung im Zusammenhang mit Vertrauen. Die „zeitlichen“ Bedingungen ergeben sich sowohl aus der Zeit als physikalischer Größe, als auch aus der Wahrnehmung der Zeit, der Wahrnehmung der Gleichzeitigkeit und weiterer mit der Zeit kovariierender Merkmalsveränderungen.

Dies betrifft sowohl die Entstehung von Vertrauen als auch die Entscheidung zu vertrauen. Im weiteren Prozess der Vertrauensbildung und des Vertrauensaufbaus sind iterative Vertrauensschritte in einer zeitlichen Abfolge notwendig.

„Vertrauen braucht Zeit und entwickelt sich nicht unbedingt in die Richtung, die gewünscht ist; mit Enttäuschungen muss immer gerechnet werden, denn Vertrauen ist ja immer gradueller Natur“ (Götz, 2006, S. 70, vgl. auch Bangert, 2006, S. 217–220).

Im Zusammenhang mit Vertrauen dient die Zeit im Sinne von zeitlicher Abfolge nach Endress (Endress, 2002) als „zentraler Mechanismus der Kontinuierung sozialer Ordnung und des Aufbaus sowie der Aufrechterhaltung stabiler sozialer Beziehungen“ (Endress, 2002, S. 11).

„Auch wenn für die Vertrauensentwicklung der Anfangskontakt eine prädestinierende Funktion besitzt (...), ist Vertrauen sicherlich nicht von Beginn an vorhanden, es muss sich über die Zeit etablieren. In der Regel entsteht eine vertrauensvolle Beziehung dadurch, dass einer der Interaktionspartner einen Vertrauensvorschuss gibt, ohne sich sicher sein zu können, ob das Vertrauen erwidert oder enttäuscht wird. Damit sich eine stabile Vertrauensbeziehung entwickeln kann, reicht jedoch eine singuläre Interaktionserfahrung mit dem Partner nicht aus. Die überdauernde Einstellung, dem Anderen vertrauen zu können, kann erst dann entstehen, wenn eine Reihe von (sich intensivierenden) Vertrauenshandlungen ausgetauscht worden sind (...); erst dann können sich die Partner der Vertrauenswürdigkeit des jeweils Anderen subjektiv sicher sein“ (Schweer, 2008, S. 14–15).

Die Zeit als Kontextbedingung wird im Hinblick auf iterative Schritte, den Zeitpunkt, den Zeitraum, wie auch auf die Vertrauensnotwendigkeit nicht ausreichend berücksichtigt. Dies wird auch in der Arbeitszufriedenheitsforschung festgestellt (Jiménez, 2006).

Wie wichtig der Aufbau von Vertrauen über einen gewissen Zeitraum ist, wird an der Reputation, „dem guten Ruf“ deutlich. Dieser gute Ruf ist nachhaltig für „die Bildung einer vertrauensvollen Beziehung, da er die Vertrauenden veranlasst, sich immer wieder aufs Neue zu vertrauen“ (siehe auch Belting, 2008, S. 65; Hardin, 2002).

Inwieweit sich die Kontextbedingungen Zeit und Kultur überschneiden, verdeutlicht die Tatsache, dass Vertrauenskultur in einer Krise nicht nachgeholt werden kann. „Wer in der Krise dieses Kapitel Vertrauenskultur schnell nachholen will, wird enttäuscht: Die allgemeine ‚propensity to trust‘, die Vertrauensneigung in einer ‚business community‘, steigt nicht wie Phoenix aus der Krisen-Asche, sondern sie wächst organisch und braucht Zeit“ (Höhler, 2003, S. 174).

Nach Kastner (Kastner, 1999), ist der Mut zur Lücke und Vertrauen zu Experten, die immer mehr auf einem immer kleineren Sektor wissen, unabdingbar. Für die Organisation von Vertrauen sei Zeit wesentlich.

„Wir haben zukünftig und oft schon heute nicht genügend Zeit, die Probleme nacheinander zu bearbeiten. In Zukunft werden die Unternehmen überleben, die am schnellsten lernen beziehungsweise sich gemäß dem Evolutionsprinzip „Überleben des

Anpassungsfähigsten“ verändern. (...) Das Vertrauen bezieht sich vor allem auf die Zuverlässigkeit hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten und natürlich darauf, dass keiner den anderen egoistisch ausnutzt“ (Kastner, 1999, S. 46–49).

Anders als der Zeitraum ist der Zeitpunkt (vgl. Richter & Furubotn, 1996, S. 220) von Informationsbedingungen für die Vertrauensentscheidung abhängig. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Menschen zum Zeitpunkt des Handelns beziehungsweise der Entscheidung intuitiv nicht in der Lage sind, mögliche Spätfolgen kognitiv zutreffend zu verarbeiten.

„Menschen handeln in Übereinstimmung mit der subjektiven und aktuellen Einschätzung der gegenwärtigen Situation. Dieses Wissen ist jedoch oftmals fehlerbehaftet. Dass Rauchen, zu fettes Essen oder Suchtmittel der Gesundheit nachhaltig schaden ist bekannt. Das Wissen ist insbesondere nach entsprechenden Schulungsmaßnahmen den Teilnehmern präsent und abfragbar. Das gesundheitsrelevante Handeln wird jedoch nur wenig oder temporär geändert. Dabei nützt es nichts, der verfehlten Zielgruppe mangelnde Motivation oder ein erhöhtes Risikoverhalten nachzusagen. Gesundheitsgefahren zeigen häufig erst langfristig ihre Wirkung - und Menschen sind zum Zeitpunkt des Handelns intuitiv nicht in der Lage, mögliche Spätfolgen kognitiv zutreffend zu verarbeiten. (...) Kognitionspsychologisch kann aktuelles, auf mittel- und langfristige Sicht potentiell gesundheitsschädliches Verhalten mit Heuristiken und Lernprozessen erklärt werden“ (Musahl, 2009, vgl. auch Musahl, 2005; Börmann & Hering, 2000; Schwennen & Hinrichs, 2004).

Aus Sicht der Neurowissenschaften aktivieren sofortige Belohnungen im Vergleich zu aufgeschobenen Belohnungen stärker das ventrale Striatum, dies verdeutlicht die Abhängigkeit von Informationsbedingungen.

„Das klassische rational-choice-Modell sagt voraus, das eine bald eintretende Belohnung bevorzugt wird gegenüber einer späteren Belohnung mit gleichem oder sogar etwas höheren Betrag (10 € heute sind besser als 11 € morgen; dies nennt man den „Diskontierungs-Effekt“ der Belohnung). Dies wurde auch bei Kernspinuntersuchungen gefunden: sofortige Belohnungen aktivieren im Vergleich zu aufgeschobenen Belohnungen stärker das ventrale Striatum sowie den ventromedialen, orbitofrontalen und dorsolateralen präfrontalen Cortex“ (Roth, 2008, S. 158).

3.4 Kulturelle Bedingungen

Die Analyse kultureller Kontextbedingungen für Vertrauen ist Bestandteil der Forschung zur interkulturellen Kommunikation. „Kultur entsteht, wo Menschen gemeinsam handeln“ (Briam, 2001, S. 30). Zur Kultur gehört auch die Sprache als Mittel der verbalen Kommunikation und die nonverbale Kommunikation.

Nach Schweer (Schweer, 2008) können je nach kulturellem Kontext unterschiedliche Normen, Werte und Werthierarchien sowie differente gesellschaftliche Kommunikationsformen aufeinander treffen und sich eine Reihe von

Missverständnissen im Umgang der Interaktionspartner miteinander ergeben, wodurch die Etablierung von Vertrauen behindert werden kann.

„Folgenswer ist dann vor allem, wenn beide Seiten derartige Irritationen nicht ansprechen, sich also vielmehr auf ihre subjektive Wirklichkeitsauffassung verlassen; statt Vertrauen resultiert dann Misstrauen, die Interaktion wird unter Umständen erheblich beeinträchtigt, es kann etwa zum wirtschaftlichen Misserfolg oder gar zum Abbruch internationaler Beziehungen kommen. Allerdings existieren bislang kaum empirische Arbeiten, welche die Vertrauensbeziehungen vor dem Hintergrund des jeweiligen kulturellen Kontextes zum Gegenstand haben“ (Schweer, 2008, S. 23).

Nach Busch (Busch, 2008) entstehen erhebliche Schwierigkeiten der Forschung zur interkulturellen Kommunikation bei der Frage, „die Rolle, den Einfluss und die Funktion von Kultur in zwischenmenschlicher Interaktion zu identifizieren, zu isolieren und zu beschreiben“. Zur Forschung sozialer Phänomene, zu denen auch Vertrauen gehört, gibt es nach Busch unbefriedigende Befunde in der Forschung zur interkulturellen Kommunikation. Selbst eine Definition dessen, was Kultur eigentlich sein soll, bringt ungeahnte Schwierigkeiten mit sich (Busch, 2008, S. 30–31).

Kulturelle Kontextbedingungen von Vertrauen beziehen sich auf geteilte Normen und Werte, die sowohl im Handeln, als auch in Kommunikationsprozessen zum Ausdruck kommen.

Bei der Frage nach kulturbezogenen Vertrauensdeterminanten wird bei Befragten mehrheitlich das Stichwort „Sympathie“ genannt. Zu den vertrauensbestimmenden Merkmalen gehören neben der Gestik und der Mimik, auch das Aussehen und die Erscheinung, sowie die Stimmlage (vgl. Kassebaum, 2004, S. 187).

Das bedeutet, dass vertrauensbildende Maßnahmen im konkreten Handeln hergestellt werden.

„Vielmehr kommt es darauf an, dass diese [vertrauensbildende Maßnahmen] im konkreten Verhalten der Führungskraft sichtbar, glaubwürdig und nachvollziehbar demonstriert werden. Ist z.B. Kundenorientierung ein besonderes Kennzeichen der Unternehmenskultur, dann orientieren sich Mitarbeiter daran, wie ihre Führungskraft diese vom Unternehmen gewünschte besondere Art der Kundenorientierung täglich mit ihrem eigenen Verhalten vorlebt - und zwar den externen wie den internen Kunden gegenüber. Wird die besondere Art der Kundenorientierung zwar verbal gepredigt, aber nicht im Verhalten der Führungskraft nachvollziehbar und glaubwürdig gelebt und damit von den Mitarbeitern entsprechend erlebt, dann orientieren sich die Mitarbeiter der Führungskraft im Zweifelsfall am sichtbaren Verhalten. Denn dieses nonverbale Verhalten wird automatisch als authentischer wahrgenommen, da es weniger willentlich gesteuert ist“ (Sackmann, 2004, S. 41).

In der verbalen und nonverbalen Kommunikation zwischen Personen einer Kultur kann es bereits zu Missverständnissen kommen. Interkulturelle Besonderheiten sind in der Kommunikation, im verbalen wie auch im nonverbalen Bereich aufgezeigt worden und führen zu unterschiedlicher Dekodierung von Informationen, wodurch Missverständnisse und Konflikte zwischen Personen entstehen können (Gelléri & Kanning, 2007, S. 335).

3.5 Personale Bedingungen

Die „Person“ als Kontextbedingung für Vertrauen bezieht sich auf personale Bedingungen wie: die individuelle Vertrauenstendenz, die implizite Vertrauensstheorie, die Qualität des Anfangskontaktes, die daraus folgende Vertrauenskongruanz beziehungsweise Vertrauensdiskordanz und die sich daran anschließende progressive Vertrauensentwicklung (vgl. Schweer et al., 2004, S. 126–128).

Vertrauen ist stark von Menschenkenntnis abhängig und basiert auf der Wahrscheinlichkeit der Reziprozität. Im Kontext der Sozialen Lerntheorie der Persönlichkeit (Rotter, 1967; Rotter, 1979) gilt Vertrauen als die Erwartung einer Person, sich auf die Aussagen anderer verlassen zu können. Dabei wird zwischen generalisiertem und spezifischem Vertrauen unterschieden. Spezifisches Vertrauen bezieht sich auf Erfahrungen mit konkreten Situationen oder Personen, während generalisiertes Vertrauen sich über die Zeit aufbaut (Clases & Wehner, 2005, S. 378). Dabei hängt das Vertrauen in dieser Situation von einer gelingenden nonverbalen und verbalen Kommunikation ab (vgl. Schweer et al., 2004, S. 130; Hartmann, 2001, S. 14; Simmel, 1992, S. 393–394) und setzt die kognitive und emotionale Bereitschaft des Kommunikationspartners zum Austausch voraus und impliziert Erwartungen an das Gegenüber. Kommunikation impliziert immer eine Form von Verhalten, verbal oder nonverbal (Reinhardt, 2004, S. 159).

Menschen gehen nach Endreß (Endreß, 2001) - bis auf Widerruf - davon aus, dass sich ihre Erfahrungen mit bestimmten Personen in bestimmten Situationen auf entsprechende Situationen mit anderen Personen zumindest im Prinzip übertragen lassen. Sie schließen bei prinzipiell ähnlich gelagerten Umständen darauf, dass sie grundsätzlich in ihrer sozialen Umwelt als selbstverständlich angesehene und praktizierte Muster rekurren können, beziehungsweise mit diesen im Verhalten anderer konfrontiert zu werden (Endreß, 2001, S. 166).

„People's decisions to trust others or to cooperate with others are based on the probability that those others will reciprocate. They are situations in which the risk one takes depends on the performance of another actor" (Coleman, 1990, S. 91).

Vertrauen kann als stabile Persönlichkeitsdisposition erlernt werden (Rotter, 1971). Ausgangspunkt der Überlegungen von Rotter bildet die von ihm konzipierte soziale Lerntheorie der Persönlichkeit. Danach wird die individuelle Persönlichkeit durch die jeweiligen Interaktionserfahrungen mit der Umwelt geprägt.

„Das heißt, ein Individuum zeigt insbesondere diejenigen Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit mit subjektiv positiven Konsequenzen verbunden waren. Auf diese Weise wird auch die Disposition, an andere Menschen eher vertrauensvoll heranzugehen, gelernt. Macht eine Person im Kindesalter in verschiedenen Situationen die Erfahrung, dass sich das Vertrauen in andere Menschen auszahlt, dann wird sie diese Erfahrungen verallgemeinern und folglich auf weitere, neuartige Situationen übertragen. Als Ergebnis dieses Lernprozesses entwickelt sich schließlich eine generalisierte, bereichsübergreifende Erwartungshaltung, dass „man sich auf das Wort, die Äußerungen, die Versprechen eines Menschen oder einer Gruppe verlassen kann““ (Jammal, 2008, S. 16–17).

4 Interpersonales Vertrauen – Funktion, Bedingungen und Wirkung

Das Vertrauen zwischen Personen ist als *interpersonales Vertrauen*

„die auf zukünftige Ereignisse gerichtete Erwartung und das damit (in Abhängigkeit vom Ausmaß des Vertrauens und der Größe des durch ein bestimmtes Verhalten eingegangenen Risikos) einhergehende Gefühl von Ruhe und Sicherheit, dass ein oder mehrere Interaktionspartner, die auch als Vertreter einer bestimmten sozialen Gruppe wahrgenommen werden können, ein zuvor vereinbartes, unabgesprochen wohlwollendes oder zumindest den subjektiven Erwartungen gemäßes Verhalten zeigen werden, obwohl sie die Freiheit und Möglichkeit hätten, sich anders zu verhalten, da eine Kontrolle ihrer Handlungen entweder nicht realisierbar ist oder auf diese freiwillig verzichtet wird“ (Kassebaum, 2004, S. 225).

Der Begriff des interpersonalen Vertrauens „ist dabei anzusiedeln auf einem Kontinuum zwischen Misstrauen und Leichtgläubigkeit. [Interpersonales Vertrauen] ist weiterhin abzugrenzen vom Vertrauen, das sich nicht auf zwischenmenschliche Kontakte, sondern beispielsweise auf Gegenstände bezieht und vom Selbstvertrauen“ als Vertrauen in sich selbst und damit in die eigenen Fähig- und Fertigkeiten (Kassebaum, 2004, S. 225).

4.1 Funktion von Interpersonalem Vertrauen

Interpersonales Vertrauen basiert auf dem Prozess der Kommunikation und Interaktion (Gelléri et al., 2007, S. 331–333) zwischen zwei Menschen. Abbildung 4 (S. 38) zeigt den, um die Wahrnehmung ergänzten, Kommunikations- und Interaktionsprozess nach Gelléri und Kanning. Auf der einen Seite befindet sich ein Sender, der eine Nachricht aussendet, die auf der anderen Seite von einem Empfänger aufgenommen wird. Im Zuge der Interaktion kann nun der Empfänger der Nachricht seinerseits zum Sender werden, wenn er beispielsweise eine Rückfrage stellt. Im Laufe eines Gespräches wechseln sich somit die Rollen von Sender und Empfänger fortwährend ab, und es entsteht ein komplexes Interaktionsgeschehen, in dem mehrere Nachrichten gesendet und empfangen werden. Die Komplexität ergibt sich jedoch nicht nur aus der Menge der Nachrichten, sondern auch aus der Vielgestaltigkeit einer einzelnen Nachricht und der Subjektivität der Wahrnehmung und Interpretation der Botschaft.

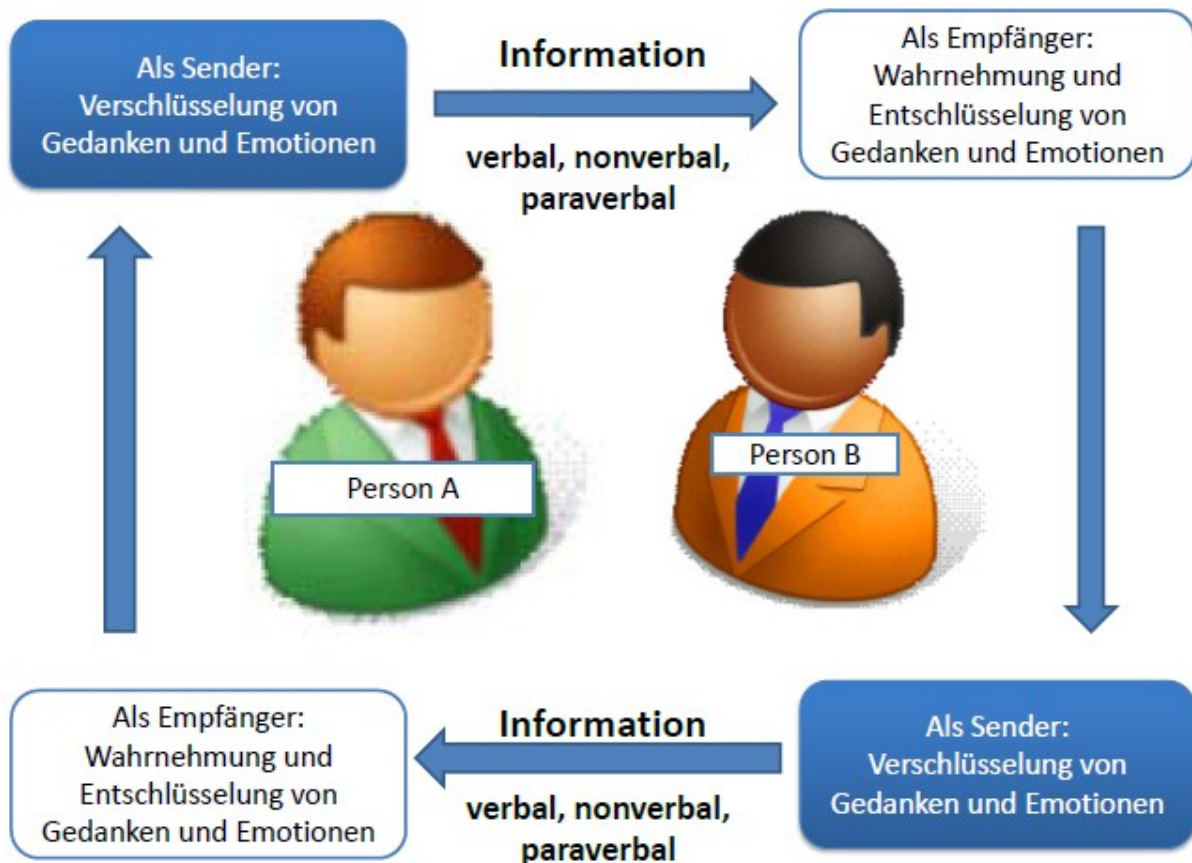


Abbildung 4: Darstellung der Kommunikation zwischen zwei Personen, der Person A und der Person B, in Anlehnung an Gelléri und Kanning (Gelléri et al., 2007, S. 331–333) mit der Ergänzung um die jeweilige Wahrnehmung der Personen A und B.

Kommunikation ist Grundlage für interpersonales Vertrauen. Luhmann (Luhmann, 2000) sieht Vertrauen allerdings bereits als Vorbedingung für die Kommunikation an sich an.

„Da alle Kommunikation, ja jedes sichtbare Verhalten, etwas aussagt über den, der sich verhält, ist Kommunikation, ja schon das Gesehen werden schlechthin, ein riskantes Unternehmen, das der Absicherung bedarf. Immer gibt der einzelne durch sein Verhalten mehr Aufschluss über sich selbst, als er mit seinem idealen Selbst abstimmen kann und bewusst mitteilen will. Schon das Erscheinen überhaupt setzt daher ein Mindestmaß an Vertrauen voraus, nämlich das Vertrauen, nicht fehlgedeutet zu werden, sondern im Großen und Ganzen so angenommen zu werden, wie man sich zu zeigen wünscht. Es gibt Menschen, die diese Vertrauensbedingung so stark erleben, dass ihnen schon das bloße anwesend sein und erst recht alles Handeln in Gegenwart anderer Schwierigkeiten bereiten. Ihr Aktionsradius ist, mangels Vertrauens, entsprechend begrenzt. Ihre Fähigkeit, Vertrauen zu erweisen, begrenzt dann auch ihre Möglichkeit, Vertrauen zu erwerben. Das Handlungspotenzial wächst in dem Maße, als das Vertrauen wächst - das Vertrauen in die eigene Selbstdarstellung und in die Fremdinterpretation der eigenen Selbstdarstellung“ (Luhmann, 2000, S. 49).

Der Vertrauende wird im Rahmen dieser Arbeit als Vertrauenssubjekt bezeichnet. Derjenige, dem vertraut wird, wird als Vertrauensobjekt bezeichnet (vgl. Abbildung 5, S. 39).

Eine gegenseitige Vertrauensbeziehung ist dann gegeben, wenn im Laufe der Entwicklung des gegenseitigen Vertrauens sich die Rollen des „Senders“ von Vertrauen (Vertrauenssubjekt) und des Empfängers von Vertrauen (Vertrauensobjekt) fortwährend abwechseln. Im Rahmen dieser Arbeit werden sowohl das Vertrauenssubjekt als auch das Vertrauensobjekt als „Vertrauensakteure“ bezeichnet.

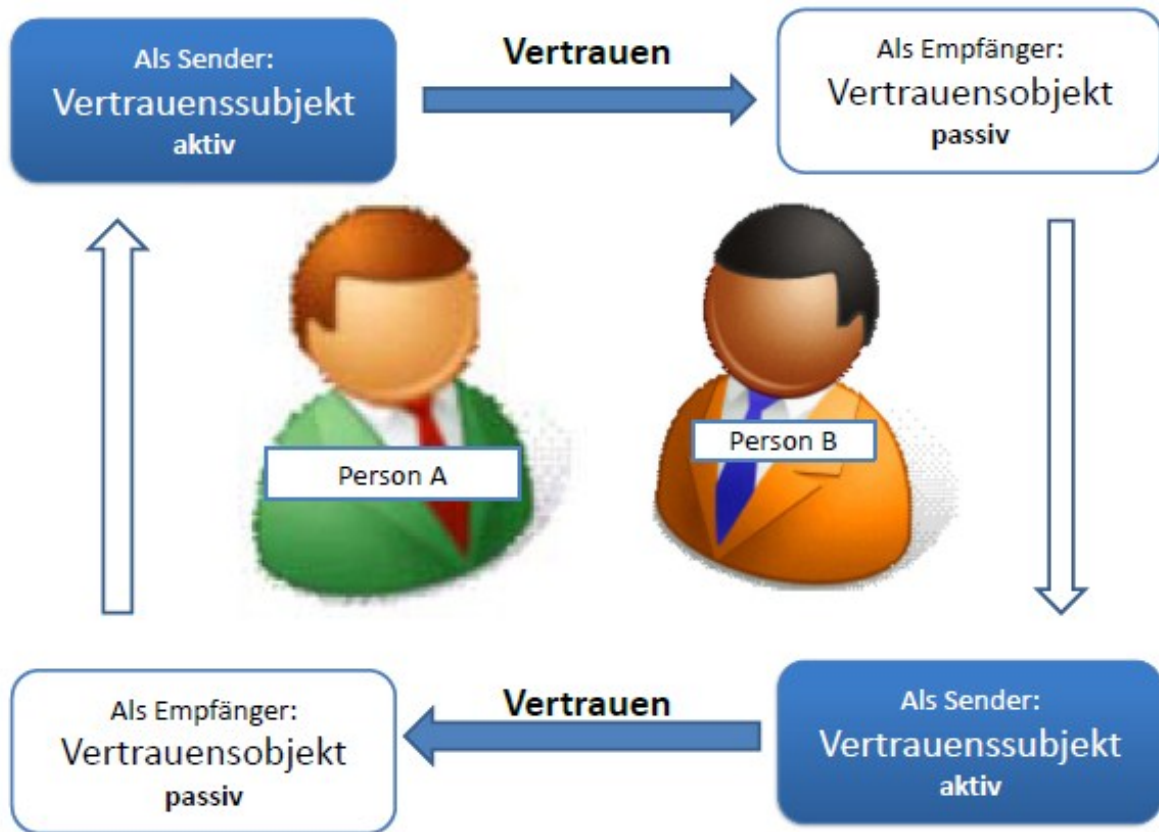


Abbildung 5: Eigene Darstellung des gegenseitigen Vertrauens zwischen zwei Personen („Vertrauensakteure“), der Person A und der Person B, der „Sender“ von Vertrauen wird als das Vertrauenssubjekt, der Empfänger von Vertrauen wird als das Vertrauensobjekt bezeichnet. Gegenseitiges Vertrauen entsteht nur dann, wenn sowohl Person A, als auch Person B jeweils abwechselnd die Rolle als Sender und Empfänger von Vertrauen wahrnehmen.

Nach der Annahme, dass Kommunikation auf Vertrauen basiert und der Ergänzung dass wiederum Vertrauen für die Kommunikation Voraussetzung ist, folgt daraus, dass Vertrauen das Ergebnis eines sich selbst generierenden Lernprozesses ist.

„Wir gehen - bis auf Widerruf - davon aus, dass sich unsere Erfahrungen mit bestimmten Personen in bestimmten Situationen auf entsprechende Situationen mit anderen Personen zumindest im Prinzip übertragen lassen. Wir gehen also davon aus, bei prinzipiell ähnlich gelagerten Umständen auf grundsätzlich in unserer sozialen Umwelt als selbstverständlich angesehene und praktizierte Muster rekurren zu können beziehungsweise mit diesen im Verhalten anderer konfrontiert zu werden“ (Endreß, 2001, S. 166).

Die Kognition als Sammelbezeichnung umfasst nach Musahl (Musahl, 2006) die geistige Aktivität von Menschen, die Gesamtheit der informationsverarbeitenden Prozesse und Strukturen eines intelligenten Systems: die Wahrnehmung und die Aufmerksamkeit, das Gedächtnis, das Denken und das Problemlösen, insgesamt also die Informationsaufnahme und deren Verarbeitung, das Sprachverstehen und die Sprachproduktion sowie den gesamten Bereich des Lernens (vgl. Kluwe, Lürer & Rösler, 2002; hierzu auch Musahl, 2006). Bereits die Verarbeitung wahrgenommener Signale und die Verhaltensauswahl erfolgen auf Basis gespeicherten Wissens, sind also nicht unabhängig vom Gedächtnisbesitz und den kontextuellen Bedingungen (vgl. auch Kapitel 3, S. 27ff) des kognitiven Systems (Musahl, 2006, S. 1).

Das gelernte Wissen „interpersonales Vertrauen“ unterliegt zwei Fehlervarianten: Fehler bei der Wahrnehmung sowie der Tatsache, dass es keine Garantie für Wiederholbarkeit des Vertrauensprozesses gibt, da sich die Akteure immer wieder neu entscheiden müssen.

Nach Musahl ist „die Fähigkeit, sich von intuitivem „Wissen“, von Regelwerken – „Heurismen“ oder synonym: „heuristischen Prinzipien“ - leiten zu lassen, ohne dass wir uns der Produktion dieses handlungsrelevanten Wissens bewusst wären, (...) essenzieller Bestandteil unserer „kognitiven Ergonomie“ (...).“ (Musahl, 2006).

Die fünf wichtigsten Beobachtungs- und Wahrnehmungsfehler sind nach Kastner (Kastner, 1999) der Halo- oder auch Hofeffekt, der logische Irrtum, der Milde-Effekt, die projektive Ähnlichkeit und die Stereotypisierung. Beim Halo- oder auch Hofeffekt wird auf Grund eines guten oder schlechten Eindrucks unzulässig verallgemeinert. Mit dem logischen Irrtum ist gemeint, dass bestimmte Eigenschaften gemeinsam auftreten, zum Beispiel gutes Aussehen und eine entsprechende Kleidung und der Erfolg im Beruf. Der Milde-Effekt ist eine Tendenz, andere in Bezug auf positive Merkmale zu erhöhen und deren negative Merkmale zu verniedlichen. Die projektive Ähnlichkeit schreibt anderen die Eigenschaften zu, die man bei sich sieht. „Er erinnert mich an mich selbst in meiner glorreichen Jugend“. Die Stereotypisierung bezeichnet die Tendenz, Menschen „typische“ Merkmale einer bestimmten Gruppe zuzubilligen (Kastner, 1999, S. 68).

Weil es keine Garantie für die Wiederholbarkeit des Vertrauensprozesses gibt, schränken bestimmte Kriterien das Risiko des Vertrauensbruches ein. Nach Luhmann (Luhmann, 2000) bildet das „Gesetz des Wiedersehens“ diesbezüglich ein Kriterium.

„In sozialen Zusammenhängen, die so strukturiert sind, nämlich durch relative Dauer der Beziehung, wechselnde Abhängigkeiten und ein Moment der Unvorhersehbarkeit ausgezeichnet sind, findet man einen günstigen Nährboden für Vertrauensbeziehungen. Es herrscht das Gesetz des Wiedersehens. Die Beteiligten müssen einander immer wieder in die Augen blicken können. Das erschwert Vertrauensbrüche - jedenfalls solche, die man weder verstecken noch dem anderen gegenüber mit guten Gründen vertreten kann. Es scheint mithin, dass soziale Systeme, die durch ihre Struktur interner Interdependenzen in besonderem Maße auf wechselseitiges Vertrauen angewiesen sind, zugleich auch bessere Voraussetzungen für die Entstehung von Vertrauen schaffen. Sanktionsmöglichkeiten haben nämlich nicht nur im Rahmen hierarchischer Beziehungen, sondern auch unter Gleichen einen generalisierenden Effekt: Sie stabilisieren die Interaktion durch Antizipation extremer Möglichkeiten“ (Luhmann, 2000, S. 46).

4.2 Bedingungen für Interpersonales Vertrauen

Die Vertrauensnotwendigkeit nach Simmel (vgl. Simmel, 1968; Simmel, 1992, S. 393–394) wird von Mielke (Mielke, 1991) durch zwei weitere Sichtweisen aus dem Zusammenhang mit der Persönlichkeitspsychologie auf das Konstrukt Vertrauen ergänzt. Dies sind die Vertrauensbereitschaft und die Vertrauenswürdigkeit (Wrightsman, 1974; Graeff, 1997, S. 38).

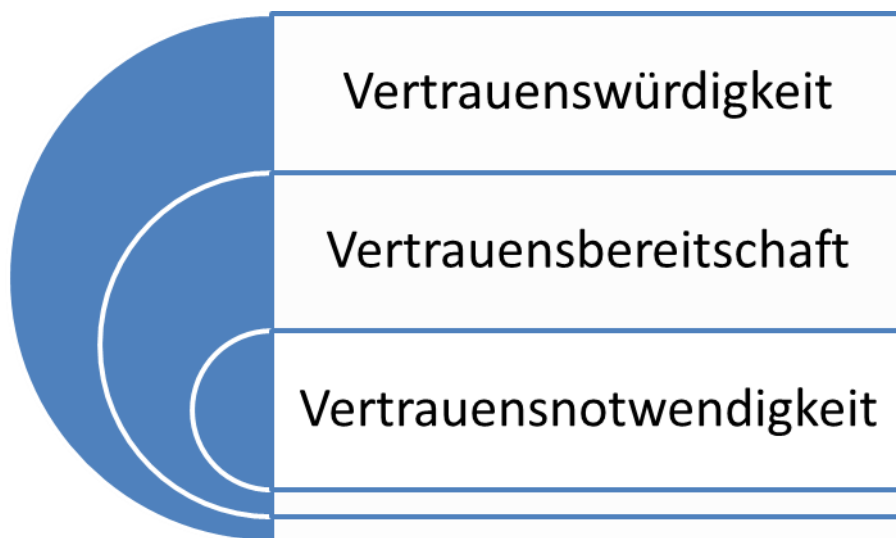


Abbildung 6: Eigene Darstellung der Bedingungen für Interpersonales Vertrauen in Anlehnung an Simmel und Mielke (vgl. Simmel, 1968; Simmel, 1992, S. 393–394; Mielke, 1991).

Die Bedingungen für interpersonales Vertrauen sind demnach erstens die Notwendigkeit zu vertrauen, zweitens die eigene Bereitschaft anderen zu vertrauen und drittens eine vertrauenswürdige Person (vgl. Abbildung 6, S. 41). Welche Kriterien eine vertrauenswürdige Person im betrieblichen Kontext aus Sicht eines Mitarbeiters

erfüllen sollte, wird wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit sein und in den folgenden Kapiteln thematisiert.

Die Bedeutung der personenbezogenen Faktoren ist für die Entwicklung von interpersonalem Vertrauen nach Kassebaum (Kassebaum, 2004) deutlich wichtiger als die situationsbezogenen Bedingungen.

„Auf die Frage, ob Vertrauen am ehesten determiniert wird durch den eigenen Charakter [hier im Sinne von ‚Persönlichkeit‘ zu verstehen], die Beziehung zum Gegenüber oder durch Merkmale der Situation, antworten die meisten Befragten zunächst, dass (...) der Einfluss der eigenen Persönlichkeit und die Beziehung zum Gegenüber für die meisten in etwa im gleichen Ausmaß bestimmen, inwieweit vertraut wird. Für etwa ein Viertel der Befragten war die eigene Persönlichkeit maßgeblich für die Bereitschaft, einem anderen Menschen zu vertrauen“ (Kassebaum, 2004, S. 187).

Dabei ist es aus Sicht der Befragten wichtig, den Menschen, dem vertraut wird, zu kennen.

„Einem Menschen zu vertrauen, den sie nicht kennen, können sich viele Interviewte nicht vorstellen. Als weitere Bedingung für Vertrauen wird von etwa der Hälfte der Befragten spontan das Stichwort „Sympathie“ genannt. Als Ursache für spontane Sympathie nennen die Befragten Merkmale des Gegenübers, wie dessen Gestik und Mimik, Aussehen und Erscheinung und Stimmlage“ (Kassebaum, 2004, S. 187).

Weitere Faktoren bedingen das Ausmaß des interpersonalen Vertrauens. Neben Persönlichkeit und Sympathie wird als vertrauenswürdig eingeschätzt, „wer bei dem bleibt, was er bewusst oder unbewusst über sich selbst mitgeteilt hat“ (Luhmann, 2000, S. 48).

Vertrauensfördernd ist außerdem, dass Akteure als ganze Personen Entscheidungen treffen und nicht in unterschiedliche Richtungen gleichzeitig tendieren (Fuhse, 2002, S. 414).

Dazu gehört für die Bildung einer vertrauensvollen Beziehung die Reputation des Vertrauensobjektes, da sie den Vertrauenden (hier: Vertrauenssubjekt) veranlasst, immer wieder aufs Neue zu vertrauen (siehe auch Belting, 2008, S. 65; Hardin, 2002). Außerdem ist Verlässlichkeit ein wesentlicher Faktor für interpersonales Vertrauen. Erfüllt eine Person das ihr geschenkte Vertrauen, weil das ihren Präferenzen entgegenkommt, dann ist sie „verlässlich“, nicht aber „vertrauenswürdig“ (Hartmann, 2002, S. 382–383).

„Zur Entwicklung eines Vertrauens, in dem sich ein wesentlicher Akt des Menschseins vollzieht, könnte sicher eine Reihe von scheinbar unmodernen bzw. verschämt untergetauchten Verhaltensweisen eine wesentliche Hilfe bieten. Hier wären u. a. Ehrlichkeit, Tapferkeit, Gerechtigkeit, Klugheit zu nennen. Alle diese Grundhaltungen

werden zur Generierung einer Situation beitragen, in der das Wagnis des vertrauenden Handelns gelingen kann" (Bangert, 2006, S. 213).

Sowohl die Persönlichkeitseigenschaften als auch die Vertrauenswürdigkeit und damit die wahrgenommene Kompetenz des Vertrauensobjektes sind notwendige Bedingungen für interpersonales Vertrauen. Persönlichkeitseigenschaften sind gewünschte Ausprägungen bestimmter, für die Entwicklung oder Entfaltung von Vertrauen essenzieller Persönlichkeitsmerkmale.

Damit ist gemeint, dass zusätzlich zu einer Persönlichkeit des Vertrauensobjektes inklusive eines gelebten, sozialen und humanen Menschenbildes (vgl. auch Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004), ein interpersonales Vertrauensverhältnis ohne die entsprechende Kompetenz des Vertrauensobjektes (Belting, 2008) in dem spezifischen Vertrauensbereich nicht aufgebaut werden kann (vgl. auch Nooteboom, 2005, S. 39). Die Einschätzung der Kompetenz ist eine interaktiv zu erbringende Leistung der Vertrauensakteure. Auf der einen Seite müssen Vertrauensobjekte ihre Kompetenz darstellen und wiederum vom Vertrauenssubjekt wahrgenommen werden können. Diese Wahrnehmung und Dokumentation wie zum Beispiel durch Zertifikate oder Zeugnisse kann auch hilfsweise durch Dritte erfolgen oder nachgewiesen werden (vgl. auch Belting, 2008).

Als Folge der Wahrnehmung eigener Kompetenzen und der Selbstwirksamkeit (siehe auch Bailey, Mai 2002) bildet sich Selbstvertrauen. Daher ist Selbstvertrauen einerseits Basis für interpersonales Vertrauen und andererseits ein weiterer, bestimmender Faktor für die Bereitschaft interpersonal zu vertrauen.

In einer Untersuchung zum interpersonalen Vertrauen stellt Kassebaum (Kassebaum, 2004) fest, dass etwa zwei Drittel der Befragten unter Selbstvertrauen das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und den Erfolg des eigenen Handelns verstehen (Kassebaum, 2004, S. 186).

Beim Selbstvertrauen geht es nach Covey (Covey & Merrill, 2009) um unsere Fähigkeit, uns Ziele zu setzen und sie zu erreichen, unsere Versprechen zu halten und unseren Worten Taten folgen zu lassen. Aber es geht auch darum, Vertrauen bei anderen zu wecken. Der entscheidende Punkt ist, dass wir für uns selbst und für andere jemand sind, der Vertrauen verdient (Covey et al., 2009, S. 50).

Die meisten, der von Kassebaum (Kassebaum, 2004), Befragten vermuten einen Zusammenhang zwischen Selbstvertrauen und dem Vertrauen in andere. Dabei gehen etwa zwei Drittel davon aus, dass ein größeres Selbstvertrauen bewirke, dass auch

anderen Menschen ein größeres Vertrauen entgegengebracht werden könne. Immerhin ein Drittel meint, dass dieser Zusammenhang auch umgekehrt Sinn mache: Je stärker vertrauensvolle Beziehungen zu anderen Menschen bestehen, umso größer werde das Selbstvertrauen. Dass Selbstvertrauen die Voraussetzung sei, anderen Menschen vertrauen zu können, meint etwa die Hälfte der Befragten (Kassebaum, 2004, S. 191).

4.3 Wirkung von Interpersonalem Vertrauen

Bei der Wirkung des Interpersonalen Vertrauens sind nach Gilbert (Gilbert, 2003) insbesondere die Bereiche Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten und ökonomischer Erfolg abgrenzbar:

- „• Wahrnehmung: Vertrauen zwischen Akteuren kann dazu führen, dass deren Wahrnehmungen beeinflusst bzw. verändert werden.
- Einstellung: Vertrauen zwischen Akteuren kann dazu führen, dass deren (innere) Einstellung positiv beeinflusst bzw. verändert wird.
- Verhalten: Vertrauen zwischen Akteuren kann dazu führen, dass diese ihre (sichtbaren) Verhaltensweisen verändern.
- Ökonomischer Erfolg: Vertrauen zwischen Akteuren kann dazu führen, dass diese im Rahmen der organisatorischen Zusammenarbeit ihre ökonomischen Ziele besser erreichen" (Gilbert, 2003, S. 81–82).

Das zeigt, dass sich Vertrauen in den vier dargestellten Bereichen (Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten, ökonomischer Erfolg) positiv auswirkt. Es werden weniger Probleme als interpersonale Reibung, sondern stärker die Punkte fokussiert, die Kooperation verstärken.

Vertrauen unterstützt auch in unsicheren Situationen die Vertrauensakteure und macht sie handlungsfähig. Vertrauen schaltet dabei die Unsicherheit nicht aus, sondern gibt ihr lediglich eine tolerierbare Form. „Die Unsicherheit als solche bleibt bestehen, schon weil jedem Handeln die Möglichkeit des Scheiterns innewohnt. Durch Vertrauen wird Handeln dennoch erst möglich“ (Voß et al., 2007, S. 50).

Vertrauen als „die Kraft, die alles verändert“ (Covey et al., 2009, S. 15) wirkt sich auf alle Lebensbereiche positiv aus.

„There is one thing that is common to every individual, relationship, team, family, organization, nation, economy, and civilization throughout the world - one thing which, if removed, will destroy the most powerful governments, the most successful business, the most thriving economy, the most influential leadership, the greatest friendship, the strongest character, the deepest love. On the other hand, if developed and leveraged,

that one thing has the potential to create unparalleled success and prosperity in every dimension of life. Yet, it is the least understood, most neglected, and most underestimated possibility of our time.

That one thing is trust" (Covey & Merrill, 2006, S. 1).

Vertrauen ist ein nachhaltiger Prozess, insbesondere in Hinblick auf seine wirtschaftliche Wirkung. Daskalakis, Gerstlberger und Kauffeld-Monz (Daskalakis, Gerstlberger & Kauffeld-Monz, 2005) haben gezeigt, dass „Investitionen in Vertrauen sich (...) betriebs- und einzelwirtschaftlich und zusätzlich sogar relativ kurzfristig [amortisieren]“ (Daskalakis et al., 2005, S. 21). Dabei ist Vertrauen ein „kontinuierlicher und dynamischer Prozess im Sinne eines wiederholten Lernkreislaufes“. Ein kontinuierlicher Wissensaustausch trägt erheblich zur Stabilität einer Vertrauensbeziehung bei (Daskalakis et al., 2005, S. 18–22).

Nach Covey et al. (Covey et al., 2006; Covey et al., 2009) gibt es eine einfache Formel, mit der Vertrauen als eindeutig messbarer Erfolgsfaktor identifiziert werden kann. Dieser Formel liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass sich Vertrauen immer auf die Schnelligkeit und auf die Kosten auswirkt.



Abbildung 7: Eigene Darstellung über die Wirkung von abnehmendem Vertrauen auf die Schnelligkeit und auf die Kosten – in Anlehnung an Covey (Covey et al., 2006, S. 13; Covey et al., 2009, S. 27–28).

Wenn das Vertrauen abnimmt, nimmt auch die Schnelligkeit ab und gleichzeitig steigen die Kosten (Covey et al., 2009, S. 27–28; vgl. Abbildung 7). Wenn das Vertrauen wächst, steigt auch die Schnelligkeit, wohingegen die Kosten sinken (Covey et al., 2009, S. 28; vgl. Abbildung 8, S. 45).



Abbildung 8: Eigene Darstellung über die Wirkung von zunehmendem Vertrauen auf die Schnelligkeit und auf die Kosten – in Anlehnung an Covey (Covey et al., 2006, S. 13; Covey et al., 2009, S. 28).

Entsprechend den positiven Wirkungen von Vertrauen in allen Lebensbereichen, wirkt sich fehlendes Vertrauen oder sogar Misstrauen demgegenüber negativ aus. Dies wird in der Vertrauenskultur, in der psychischen Belastung (vgl. u.a. Kassebaum, 2004, S. 205; Kastner, 2004, S. 108) und auch in der wirtschaftlichen Wirkung deutlich. „Widespread distrust in the society... imposes a kind of tax on all forms of economic activity, a tax that high-trust societies do not have to pay" (Fukuyama, 1995, S. 27–28). Zusammenfassend zu Funktion, Bedingungen und Wirkung von interpersonalem Vertrauen, lässt sich Vertrauen als Lernprozess beschreiben, der durch die Persönlichkeitseigenschaften der Vertrauensakteure und den jeweiligen Kompetenzen als notwendigen Bedingungen für den Nukleus von Vertrauen beschrieben werden kann. Ob sich Vertrauen zwischen den Akteuren entwickelt, hängt also von den individuellen und situativen Bedingungen ab. Vertrauen ist gleichzeitig Ursache und Basis für die erfolgreiche Interaktion und Grundlage des Lebens. Ein kontinuierlicher Wissensaustausch zwischen den Akteuren trägt erheblich zur Stabilisierung einer Vertrauensbeziehung bei. Dieser erhöht die Motivation und die Bereitschaft der Akteure sich vertrauensvoll zu verhalten.

5 Vertrauen als Lernprozess

Vertrauen ist das positive Ergebnis eines nachhaltigen und lebenslangen Lernprozesses, der beim Menschen bereits pränatal beginnt (vgl. u.a. Gebauer & Hütter, 2004; Bauer, 2007, S. 45).

Dabei meint Lernen nicht nur den Erwerb einzelner, isolierter Dispositionen, sondern auch den Aufbau einer Persönlichkeit durch Aneignung der menschlichen Kultur in einem individuellen Lebensweg.

In der Lernpsychologie (siehe Edelman, 2000) werden die vier grundlegenden Lerntheorien: assoziatives Lernen, instrumentelles Lernen, kognitives Lernen und das planvolle Handeln und Problemlösen (Modell-Lernen) unterschieden. „Der psychologische Begriff des Lernens schließt nicht nur das durch Unterricht absichtlich und planvoll organisierte Lernen ein. Lernen ist auf keinen Entwicklungsabschnitt beschränkt. Lernen meint nicht nur den Erwerb einzelner, isolierter Dispositionen, sondern auch den Aufbau einer Persönlichkeit durch Aneignung der menschlichen Kultur in einem individuellen Lebensweg“ (Edelman, 2000, S. 393–395) und schließt auch die Ausprägung eines individuellen Menschenbildes ein (vgl. Hansen, 1952; Kirchler et al., 2004; 2002, S. 2; Bauer, 2007, S. 8–9). Hansen (Hansen, 1952) verwies in diesem Zusammenhang bereits Mitte des letzten Jahrhunderts auf die Bedeutung der Wahrnehmung und Kognition bei der Entwicklung eines individuellen Menschenbildes, das als das „Weltbild des Menschen“ inhaltlich bestimmt ist.

„[Der Mensch] erkennt immer etwas, wenn er erkennt; sieht etwas, wenn er sieht; fürchtet und beweint etwas, wenn er Furcht und Traurigkeit erlebt; meint etwas, wenn er denkt oder spricht; erstrebt etwas, wenn er willentlich gerichtet ist. Diese gegenständlich sinnhaften Gehalte in ihrem ganzheitlichen Zusammenhang machen das Weltbild des Menschen aus“ (Hansen, 1952, S. 19–23).

Bauer (Bauer, 2007) ergänzt die Diskussion der Forschung zum Thema Menschenbild, in dem er darauf hinweist, dass Menschenbilder nicht nur bestimmen, wie wir uns selbst und andere sehen, sondern auch, wie wir miteinander umgehen. Er sieht den Zusammenhang zwischen der Entwicklung des Menschenbildes und den Lernerfahrungen, „die wir mit anderen – vielleicht auch mit uns selbst – gemacht haben“ (Bauer, 2007, S. 8–9).

Musahl (Musahl, 1999) ordnet den Begriff „Lernen“ wie folgt ein: „Wenn sich eine Person in einer Situation zunächst unangemessen verhält, bei einer späteren, ähnlichen Gelegenheit jedoch erfolgreich, dann erklären wir dies mit ihrer Fähigkeit

zum „Lernen“: Sie hat sich an eigener oder von anderen übernommener Erfahrung orientiert“ (Musahl, 1999, S. 328).

Selbstvertrauen ist eine Voraussetzung den Vertrauens-Lernprozess erfolgreich zu gestalten. Dabei dient die Selbstwirksamkeitsüberzeugung dazu, dass Vertrauen in die eigene Fähigkeit erfolgreich gelernt werden kann. „Wichtige motivationale Voraussetzungen beziehen sich z. B. auf Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, d. h. das Vertrauen in die eigene Fähigkeit beim Lernen erfolgreich zu sein, oder die Fähigkeit, die Lernabsicht gegen konkurrierende Handlungsmotive abzuschirmen“ (Schaper, 2007, S. 48).

Luhmann (Luhmann, 2000) sieht Selbstvertrauen als Grundlage allen „echten“ Vertrauens.

„Eine allgemeine Lebenserfahrung lehrt, dass Menschen ebenso wie Sozialsysteme eher vertrauensbereit sind, wenn sie über innere Sicherheit verfügen, wenn ihnen eine Art Selbstsicherheit innewohnt, die sie befähigt, etwaigen Vertrauensenttäuschungen mit Fassung entgegen zu sehen, ohne sie als nur vorstellbare Möglichkeit schon jetzt zur Handlungsgrundlage zu machen. (...) In diesem Sinne wird nicht selten auch von „Selbstvertrauen“ als Grundlage allen „echten“ Vertrauens gesprochen“ (vgl. Luhmann, 2000, S. 102; Hauke, 1956, S. 24 ff).

Andererseits kann man ebenso gut sagen, dass Selbstvertrauen nur gelernt werden kann, wo Vertrauen erwiesen wird (vgl. auch Kwant, 1965, S. 96; Luhmann, 2000, S. 102). Dabei wird deutlich, dass Vertrauen ein Lernkreislauf ist.

5.1 Der Vertrauenslernkreislauf am Beispiel vom Aufbau von Selbstvertrauen



Abbildung 9: Der Vertrauenslernkreislauf am Beispiel des Aufbaus von Selbstvertrauen; er umfasst die Prozessschritte „Motiv/Quelle der Handlungsveranlassung“, „Handeln/Nicht-Handeln“, „Wahrnehmung/Perzeption“ und abschließend die „Bewertung/Einschätzung“ (eigene Darstellung).

Im Folgenden werden die einzelnen Prozessschritte des Lernkreislaufs (siehe Abbildung 9) beschrieben.

Kern des Lernkreislaufes ist das Selbstvertrauen, das auf der eigenen Kompetenz und Selbstwirksamkeitsüberzeugung und der eigenen Persönlichkeit basiert. Der Vertrauenslernkreislauf besteht aus den folgenden Prozessschritten: dem Motiv bzw. der Handlungsveranlassung, dem Handeln beziehungsweise Nicht-Handeln, der

Perzeption des Ergebnisses der Handlung und der sich anschließenden Bewertung und Einschätzung des Ergebnisses der Handlung beziehungsweise des Nicht-Handelns. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die genannten Schritte den Aufbau von Kompetenz und Persönlichkeit in jedem dieser Handlungsschritte beeinflussen und damit die Entwicklung von Selbstvertrauen determinieren.

5.2 Motiv als Quelle der Handlungsveranlassung

Als Quelle der Handlungsveranlassung sind Motive des Handelnden bedeutsam. Musahl (Musahl, 1997) merkt an, dass motivationspsychologische Ansätze danach fragen,

„ob und inwieweit das Verhalten in [bestimmten] Situationen von „Motivationen“ bestimmt wird - so trivial diese Aussage klingt, so wichtig ist sie. Denn die meisten Ansätze, die „unter dieser Flagge segeln“, sind genau dies im strengen Sinne nicht: es handelt sich dabei vielmehr um „Motiv“-psychologische Ansätze, deren Verhaltens-Modell trotz aller gegenteiligen Beteuerungen weder psychologisch noch dynamisch ist, sondern vielmehr einem Zigarettenautomaten entspricht: Oben steckt man das Geld - das Motiv - hinein, unten zieht man die Zigaretten - das „Motiv bestimmte“ Verhalten – heraus“ (Musahl, 1997, S. 173).

Die von Musahl angesprochenen „einfachen Verhaltensregeln im Sinne des Taylor'schen „scientific management“ (Taylor, 1911) (...), [sind] monokausale Erklärungen (...) und die Klage, dass der Einfluss „motivierender Faktoren“ situationsspezifisch und daher nicht zu generalisieren [sind]“ (Musahl, 1997, S. 173).

Deutlich wird bei diesem Ansatz von Musahl, dass die bereits in Kapitel 3 (S. 27ff) angesprochenen Kontextbedingungen (Person, Situation, Organisation, Kultur, Zeit) im Sinne eines holistischen Ansatzes (vgl. auch Rosenzweig, 2007) und im Gegensatz zum rein monokausalen, als motivierende Faktoren und somit als Motive des Handelnden wirken.

Für den Vertrauenslernkreislauf bedeutet dies, dass ein komplexer Prozess in Gang gesetzt wird, der sowohl von individuellen, situativen Gegebenheiten abhängt und indirekt durch Umweltbedingungen wie der von Organisation und Kultur beeinflusst wird und letztlich auch von Vorbildern (beispielsweise durch „Modell-Lernen“ (vgl. auch Bandura, 1976; Edelman, 2000, S. 396; Musahl, 1999, S. 329–335)) abhängen kann.

Das Motiv als Quelle der Handlungsveranlassung lässt sich in Eigen- und Fremdveranlassung unterscheiden (vgl. Abbildung 10, S. 52).

Bei den Motiven, die zu einer Handlung aus eigener Veranlassung führen, werden folgende drei Motive unterschieden: biologisch bedingte Motive aus Erbanlagen, aus Instinkten und Hormonen. Für das Entstehen von Vertrauen entscheidend sind die Hormone Oxytozin (vgl. Exkurs 1 „Oxytozin“) und Dopamin (vgl. Bauer, 2007; Schaller, 2005; Trommer, 2007, S. 2–3), die intrinsischen Motive und die Identifikation.

Exkurs 1 „Oxytozin“ (Bauer, 2007, S. 45)

Exkurs : Oxytozin

„Oxytozin ist interessanterweise sowohl Ursache als auch Wirkung von Bindungserfahrungen: Es wird einerseits verstärkt hergestellt, wenn es zu einer Vertrauen stiftenden oder zu einer eine feste Bindung einleitenden Begegnung kommt. Oxytozin hat andererseits aber auch umgekehrt den Effekt, dass es Bindungen, die zu seiner Ausschüttung geführt haben, rückwirkend stabilisiert, indem es die Bereitschaft erhöht, Vertrauen zu schenken.“

Bei den Motiven, die zu einer Handlung aus Fremdveranlassung führen, wird unterschieden zwischen extrinsischen Motiven, der Introjektsteuerung (vgl. Brandstätter, 2004, S. 265) und der Kontrolle durch Dritte. Bei der Handlungsveranlassung durch „Fremdkontrolle“ wird das Ziel verfolgt, „weil andere Personen möchten, dass ich das tue“ (Brandstätter, 2004, S. 265), oder aus Introjektsteuerung „Ich verfolge dieses Ziel, weil (...) ich mich sonst beschämt, schuldig oder ängstlich fühle“ (Brandstätter, 2004, S. 265).

Des Weiteren gibt es die Partizipation (vgl. auch Holeschak, 2000), bei der zwar die Veranlassung durch Fremde erfolgt, die Handlung allerdings nicht wie bei der Fremdkontrolle durch Dritte quasi erzwungen wird, sondern als „gute Idee“ anerkannt und zum „eigenen“ Motiv wird.

Im Vergleich zur Handlungsveranlassung durch Fremde wirken die Motive, die auf eigener Veranlassung basieren, stärker.

Nach Frankl (vgl. Frankl, 2008; Pircher-Friedrich, 2001, S. 285–286) ist „der Wille zum Sinn“ die Primärmotivation aller Menschen. Demnach ist das Hauptmotiv eine Sache, von der „ich wirklich (...) überzeugt bin, dass [sie] wichtig ist“ (Brandstätter, 2004, S. 265). Auch die intrinsische Motivation „Ich verfolge dieses Ziel, weil (...) mir die Sache sehr viel Freude macht“ (vgl. Brandstätter, 2004, S. 265) zählt zu den Motiven aus eigener Veranlassung und wirkt besonders stark und nachhaltig.

Dabei ist die Frage nach dem „Wozu“ für Motive nicht nur theoretischer Natur.

„Denn (...) die Freisetzung der Wohlfühlbotenstoffe - von Dopamin, endogenen Opioiden und Oxytozin – [ist] immer an Voraussetzungen gebunden. [Das Motiv] ist auf lohnende Ziele ausgerichtet und soll den Organismus in die Lage versetzen, durch eigenes Verhalten möglichst günstige Bedingungen zum Erreichen dieser Ziele zu schaffen. Dadurch erhält die Bezeichnung „Motivationssysteme“ ihren eigentlichen Sinn“ (Bauer, 2007, S. 33).

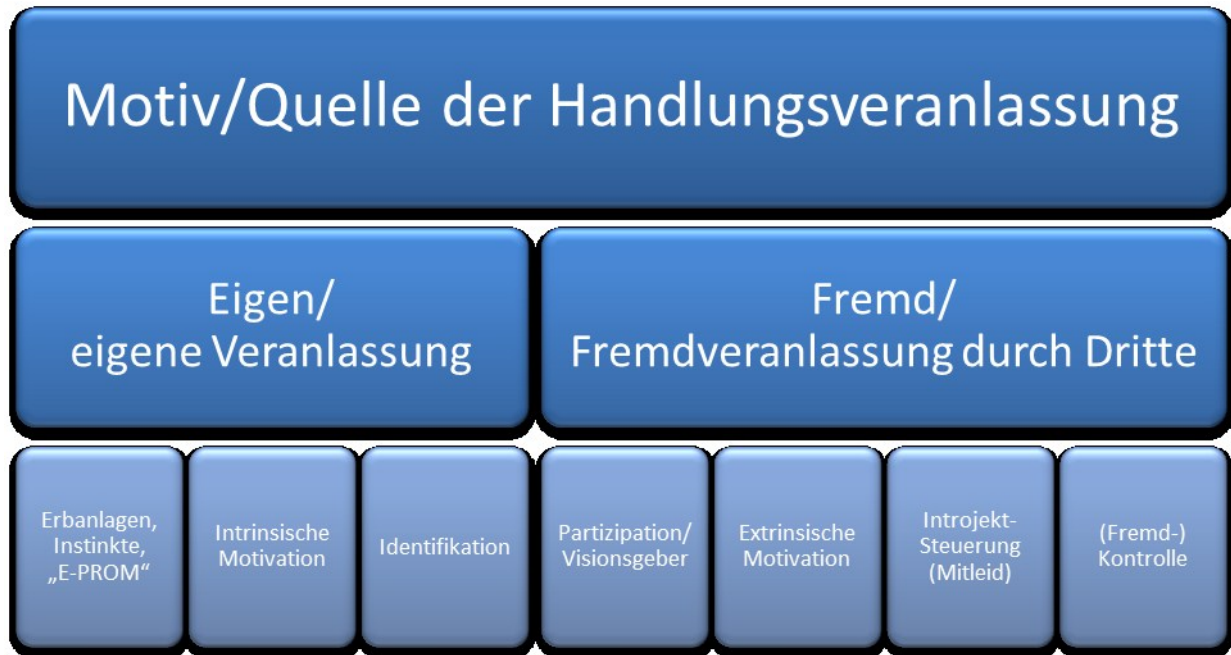


Abbildung 10: Eigene Darstellung zu den Motiven, als Quelle von Handlungsveranlassung.

5.3 Handlung oder auch Nicht-Handlung

Der dem Motiv beziehungsweise der Handlungsveranlassung folgende Prozessschritt des Vertrauenslernkreislaufs ist der des Handelns beziehungsweise Nicht-Handelns.

Beim Handeln wird unterschieden (in Anlehnung an Stanovich & West, 2002; Epstein, 1994) zwischen bewusstem und nicht-bewusstem Handeln. Nicht-bewusstes Handeln ist im Wesentlichen intuitives Handeln. Bewusstes Handeln kann auch kontra-intuitiv sein (vgl. Kahneman, 2003, S. 698).

Kahneman unterscheidet grundsätzlich zwei Kognitionssysteme (System 1 und System 2), die Grundlage für die Entscheidung zum bewussten Handeln sind und die die unbewusste von der bewussten Entscheidung zur Handlung abgrenzt. Das System 1 umfasst die Wahrnehmung und die Intuition und wirkt schnell, automatisch, ohne Anstrengung, assoziativ, implizit sowie oft emotional geladen. „The operations of System 1 are typically fast, automatic, effortless, associative, implicit (not available

to introspection), and often emotionally charged; they are also governed by habit and are therefore difficult to control or modify" (Kahneman, 2003, S. 698). Das System 2 stellt das System 1 in Frage und ist demnach „kontra-intuitiv“. „The operations of System 2 are slower, serial, effortful, more likely to be consciously monitored and deliberately controlled; they are also relatively flexible and potentially rule governed" (Kahneman, 2003, S. 698).



Abbildung 11: Eigene Darstellung zum Handeln oder Nicht-Handeln.

Das nicht bewusste, intuitive Handeln kann des Weiteren unterschieden werden in sicheres oder unsicheres Handeln. Mit dem bewussten Handeln oder auch Nicht-Handeln ist immer eine Entscheidung beziehungsweise ein kognitiver Entscheidungsprozess verbunden. Der so genannte Rubikon (vgl. Exkurs 2 „Rubikonmodell“ - Woher hat das Rubikonmodell seinen Namen?) muss für das Treffen der Entscheidung überschritten werden.

Exkurs 2 „Rubikonmodell“ - Woher hat das Rubikonmodell seinen Namen? (Rudolph, 2003, S. 206)

Exkurs Rubikonmodell - Woher hat das Rubikonmodell seinen Namen?

„Der Rubikon ist ein kleiner Fluss in Italien. Im Jahre 49 vor Christi kehrte Julius Caesar von seinen Feldzügen in Gallien zurück. Die römischen Senatoren fürchteten die Wiederkehr des machtbewussten Feldherrn. Julius Caesar war sich lange Zeit nicht sicher gewesen, wie er mit dem Widerstand der römischen Senatoren gegen seine politischen Ambitionen umgehen sollte. Doch schließlich entschied er sich dafür, Rom zu erobern und notfalls auch einen Krieg zu führen, um seine Interessen durchzusetzen. Am 11. Januar des Jahres 49 v. Chr. entschloss sich Caesar mit den berühmt gewordenen Worten "alea iacta est" ("Der Würfel ist gefallen"), mit seinen Truppen den Rubikon zu überschreiten. Von diesem Moment gab es kein Zurück mehr. Der Rubikon ist also eine Metapher geworden für das Überschreiten der Grenze vom Abwägen zum Handeln."

Des Weiteren kann dann unterschieden werden in „Bewusstes und sicheres Handeln“, in „Bewusstes und unsicheres Handeln“ und in „Bewusstes und Nicht-Handeln“ (vgl. Abbildung 11, S. 53).

Vor jeder bewussten Handlung oder auch Nicht-Handlung steht demnach eine Entscheidung. „Die moderne Hirnforschung hat in den letzten beiden Jahrzehnten Methoden entwickelt, die geeignet sind, die empirischen Aussagen der Psychologen zu fundieren, indem sie fragt, was im Inneren einer Person abläuft, wenn sie entscheidet, etwas Bestimmtes zu tun, oder noch genereller, wie überhaupt Verhalten gesteuert wird“ (Roth, 2008, S. 13).

„Nur auf der Grundlage der Kombination psychologischer, entwicklungspsychologisch-psychotherapeutischer und neuro-biologischer Kenntnisse können wir ein vertieftes Verständnis der Vorgänge der Entscheidung und der Handlungssteuerung erlangen. Wir erkennen dabei, dass diese Vorgänge sich zwischen den Polen „rational-emotional“, „bewusst-unbewusst“ sowie „egoistisch-sozial“ bewegen und dass viele Faktoren dabei eine Rolle spielen, die teils hierarchisch, teils heterarchisch, das heißt auf verschiedenen und unterschiedlich gewichteten Ebenen, teils auf denselben Ebenen des Gehirns miteinander wechselwirken“ (Roth, 2008, S. 13).

5.4 Wahrnehmung / Perzeption

Das Ergebnis des Handelns beziehungsweise Nicht-Handelns wird in dem Prozessschritt „Perzeption“ wirksam.

Die Perzeption ist nach Musahl (Musahl, 2007) wiederum ein eigener Prozess, in dem äußeren Reizen, die nach Maßgabe ihrer physikalischen Eigenschaften sowie interner physiologischer und psychologischer Vorgänge in organismisch relevante Informationen übersetzt werden, spontan Bedeutung zugewiesen wird.

„Visuelle Wahrnehmung ist also nicht das Lesen fertiger Bilder auf der Netzhaut, sondern die kognitive Bedeutungszuweisung zu internen Reizmustern, die ihrerseits Korrelate äußerer Reize sind. Oder: wir sehen nicht mit den Augen, sondern weisen visuell gegebenen Reizen durch Namensgebung entsprechende Bedeutung zu, durchaus im Sinne des Kantschen Hinweises, nach dem „Anschauungen ohne Begriffe blind“ sind“ (Musahl, 2007, S. 5).

Der Mensch verfügt über fünf Sinne: Schmecken, Hören, Sehen, Fühlen/Spüren und Riechen, als Wahrnehmungskanäle für Reize aus der Umwelt. Die entsprechenden Organe: Zunge, Ohren, Augen, Haut und Nase unterstützen ihn bei der Perzeption dieser Reize. Diese Reize müssen unter „den gegebenen kontextuellen Bedingungen“ überschwellig, identifizier- und skalierbar sowie individuell bedeutsam sein, (und gegebenenfalls) förderliche oder schädliche Eigenschaften aufweisen“ (Musahl, 1999, S. 329). So unterschiedlich die Quellen für diese Reize auch sein mögen, so unterschiedlich ist auch die individuelle Rezeption dieser Reize. Das heißt jeder Mensch nimmt die Reize aus der Umwelt individuell wahr. Die individuelle kognitive Bedeutungszuweisung folgt den Regelwerken, die als Heurismen oder Heuristiken bezeichnet werden (vgl. hierzu Kahneman, 2003; Musahl, 1997, S. 50–81; Musahl, 2007).

Das Ergebnis der Handlung oder auch Nicht-Handlung wird über einen oder mehrere der fünf Sinne wahrgenommen (vgl. Abbildung 12).



Abbildung 12: Eigene Darstellung zur Wahrnehmung/Perzeption und den fünf Sinnen.

5.5 Bewertung / Einschätzung

Der abschließende Prozessschritt des Vertrauenslernkreislaufes ist die Bewertung und damit die Einschätzung des Ergebnisses der durchgeführten Handlung oder Nicht-Handlung aus Sicht des Menschen.

Bewertet wird dabei, ob die Handlung beziehungsweise Nicht-Handlung, die durch das Motiv ausgelöst wurde, aus Sicht des Menschen ein positives oder negatives Ergebnis hat. Bei einem positiven Ergebnis wirkt sich dies nach dem Konzept „Erfolgslernen“ positiv auf den Lernkreislauf aus. Daraus folgt, je nach Erfahrung eine Erweiterung der Kompetenz und/oder eine Weiterentwicklung der Persönlichkeit, die wiederum Basis für das Selbstvertrauen ist (vgl. Abbildung 13).

In Analogie zur positiven Eigenbewertung, führt auch eine positive Fremdbewertung und Einschätzung zu einem Aufbau von Kompetenzen und/oder zum Aufbau von Persönlichkeitseigenschaften, die das Selbstvertrauen wiederum stärken.



Abbildung 13: Eigene Darstellung zur Bewertung/Einschätzung („Wertschätzung“).

Damit zeigt sich auch, dass Motivation vom Sinn ausgeht. Die sinnlose „Zweckerfüllung“ und auch die Fremdkontrolle können keine entsprechende Motivation erzeugen. „Motivation verlangt Selbstbewusstsein, nur derjenige, der weiß, wofür er

einsteht, versteht auch den Sinn und den Zweck seines Handelns“ (vgl. auch Pircher-Friedrich, 2001, S. 286).

Als Resultat eines Durchlaufs des Vertrauenslernkreislafes kommt es bei einem subjektiv empfundenen „positiven“ Ergebnis zu einer Erweiterung der eigenen Kompetenz, einer Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeitseigenschaften und/oder des individuellen Menschenbildes. Dies bewirkt den Aufbau von Selbstvertrauen. Als Folge dieser als „positiv“ bewerteten Lernerfahrungen wirkt die Entwicklung des individuellen Menschenbildes als Basis dafür, dass „wir anderen vertrauen oder nicht, was wir von anderen erwarten und wie wir auf andere reagieren“ (Bauer, 2007, S. 8–9).

Für den Aufbau des Selbstvertrauens im Vertrauenslernkreislauf ist demnach entscheidend, dass sich sowohl Motive aus Identifikation, wie auch die intrinsische Motivation bei einem als positiv wahrgenommenen Ergebnis besonders stark erweisen. Dies wird dadurch deutlich, dass insbesondere das Motiv der Identifikation bereits wissensbasiert ist und demnach Ergebnis eines erfolgreich durchlaufenen Lernprozesses ist. Wird der Vertrauenslernkreislauf einmalig positiv durchlaufen und mit einem entsprechend positiven Ergebnis beendet, so ist dies daher wiederum Grundlage und gegebenenfalls Motiv für zukünftiges Handeln (vgl. auch Fischer, 1989, S. 28). Ausschlaggebend sind das Motiv und die darauf folgende Entscheidung zum Handeln oder auch zum Nicht-Handeln. Auch die Wahrnehmung kann durch ein entsprechend positives Ergebnis eines vorherigen Durchlaufens des Vertrauenslernkreislafes beeinflusst werden. Somit verstärken sich sowohl der Antrieb, als auch das Motiv der Handlung.

Des Weiteren wird der Wille zur Entscheidung und damit zum Handeln oder auch Nicht-Handeln, in Hinblick auf die Ergebnis-Effizienz beeinflusst.

6 Vertrauen im betrieblichen Kontext

Das Thema Vertrauen ist verzahnt mit vielen Themen des Wirtschafts- und Arbeitslebens. Neu ist im Rahmen dieser Arbeit die interdisziplinäre Verknüpfung von Wirtschaftswissenschaften, Soziologie und Psychologie mit dem Blick auf Vertrauen im betrieblichen Kontext.

Sprenger (Sprenger, 2002) sieht folgende Themen des Wirtschaftslebens direkt mit dem Begriff Vertrauen verknüpft: „die Vereinbarung, die Wechselseitigkeit, die Zusammenarbeit, die Verträge, die Führung, die „Economy of Speed“, die Innovationen, die Zuverlässigkeit und das „Commitment““ (Sprenger, 2002, S. 11). Daraus lässt sich schließen, dass im Grunde alle Bereiche des „Wirtschaftens“ vom Phänomen Vertrauen abhängig oder zumindest berührt sind.

Covey und Merrill führen aus, dass „Companies that choose to extend trust to their employees become great places to work“ (Covey & Merrill, 2006, S. 318). Demnach sind Unternehmen, in denen die Mitarbeiter „dem Unternehmen“ vertrauen, „beste Arbeitgeber“.

Bei der Untersuchung des Phänomens „Vertrauen“ in Unternehmen und im Unternehmensumfeld wird im Folgenden ergründet, welche Akteure im betrieblichen Kontext Vertrauensobjekt oder Vertrauenssubjekt sind. Indikatoren sind dabei die handelnden Personen und die möglichen Handlungsbeziehungen zwischen diesen Personen.

6.1 Die Stakeholder des Unternehmens als „Objekte“ im Vertrauensprozesses

Als offene Systeme stehen Unternehmen in ständigem Austausch mit der Umwelt, von der sie u.a. auch Ressourcen wie Mitarbeiter beziehen und an die sie ihre Leistungen abgeben (Voß et al., 2007, S. 49). Dabei sind interne und externe Stakeholder¹ des Unternehmens im Austausch (vgl. Abbildung 14, S. 59). Stakeholder sind diejenigen

¹ **Definition: Stakeholder**

Basierend auf der Koalitionstheorie sind Stakeholder Individuen oder Gruppen, die jeweils eine Beziehung zu einem Unternehmen eingehen, um hierdurch ihre individuellen Ziele (besser) zu erreichen. „In dem Maße, in dem dies ihnen gelingt, stiftet ihre Beziehung zum Unternehmen einen persönlichen Nutzen, und dieser Nutzen wiederum stellt für sie einen Anreiz dar, die Koalition einzugehen und aufrechtzuerhalten. Um diesen Nutzen erreichen zu können, müssen die Individuen und Gruppen allerdings auch bestimmte Beiträge für das Unternehmen leisten. Nach der Art der Anreize und Beiträge lassen sich Individuen, die Beziehungen zu einem Unternehmen unterhalten, zu unterschiedlichen Interessens- beziehungsweise Anspruchsgruppen (im englischen Sprachraum: Stakeholder) zusammenfassen.“ z.B. Eigentümer, Fremdkapitalgeber, Abnehmer, Lieferanten und Staat und Gesellschaft (Hungenberg und Wulf (2007, S. 54–55)).

Individuen, Gruppen oder Organisationen, die sowohl Interesse am Unternehmen haben beziehungsweise durch das Handeln des Unternehmens betroffen sind.

Hinsichtlich der Betrachtung möglicher Vertrauensverhältnisse innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommen die Stakeholder (vgl. u.a. Freeman, 1984; Freeman, Harrison & Wicks, 2007), als die Vertreter von Interessen am/vom Unternehmen als Vertrauensobjekte beziehungsweise Vertrauenssubjekte infrage. Die Behandlung der Stakeholder aus Sicht des Unternehmens hat direkt und/oder indirekt Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (vgl. u.a. Svendsen, 1999, S. 19). Zu unterscheiden sind grob die internen und die externen Stakeholder.

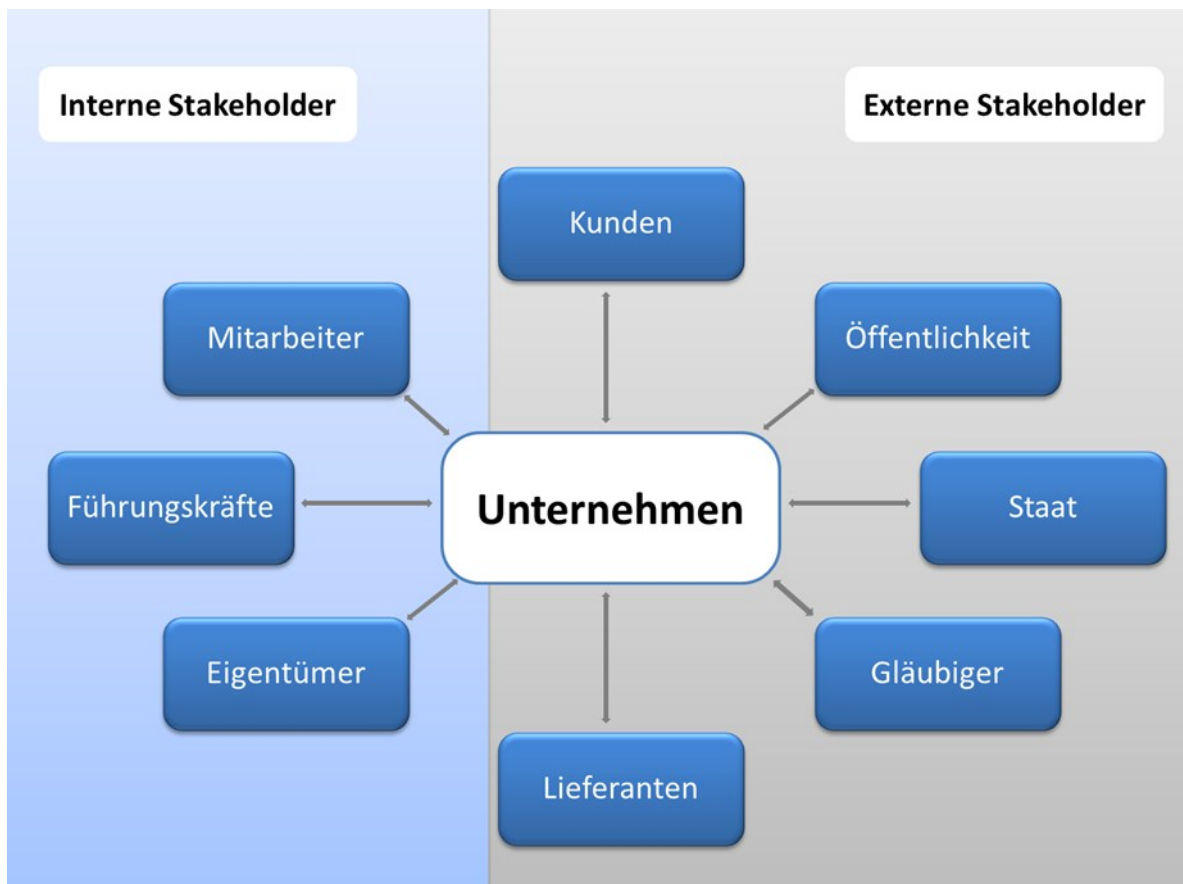


Abbildung 14: Ein Beispiel für interne und externe Stakeholder eines Unternehmens (eigene Darstellung).

Im Gegensatz zum Stakeholder-Ansatz, der möglichst alle wesentlichen Interessenvertreter berücksichtigt, fokussiert der Shareholder-Value-Ansatz nur auf einzelne Interessen. Sich als Unternehmen mit dem Shareholder-Value-Ansatz (Rappaport, 1999) primär an den Interessen der Eigentümer eines Unternehmens auszurichten, bezeichnen mittlerweile sowohl langjährige Unternehmenslenker und Promoter dieses Ansatzes, wie der Amerikaner Welch, als auch Malik als „die blödeste Idee der Welt“ (Guerrera & Baer, 13.03.2009) beziehungsweise als „systematische

Irreführung der Unternehmensleitung“. Malik folgert, dass die Krisensituation in Jahren 2008/2009 die Folge dieser „Irrlehren“ seien (Malik, 14.03.2009, S. 14). Die Ausrichtung auf die wichtigsten Interessensgruppen wie die eigenen Mitarbeiter und die eigenen Kunden und auf die eigenen Produkte sei zielführend (Guerrera et al., 13.03.2009).

Beispielhaft sind daher in der Abbildung 14 (S. 59) mögliche Stakeholder eines Unternehmens und deren jeweilige direkte Beziehung zum Unternehmen dargestellt. Jeder einzelne Stakeholder kann sowohl als Vertrauenssubjekt, als auch als Vertrauensobjekt fungieren. Ergänzt werden könnte die Liste der Stakeholder eines Unternehmens beispielsweise noch um: Medienvertreter, potentielle Bewerber, Zeitarbeitskräfte, Wissenschaftler, Vertreter von Bildungseinrichtungen, dem öffentlichen Sektor, oder von Interessenvertretungen, Konkurrenten, Vertretern der Unternehmensbranche, Gewerkschaften, Kammern/Handelskammern, Kirchen/religiöse Gemeinschaften, Nachbarn, Anrainer und sonstige Mitmenschen bzw. Vertreter von Organisationen oder Gruppierungen, die vom Agieren des Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind.

6.2 Die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen

Prominent wird in der Betriebswirtschaft regelmäßig die Frage des Vertrauens der Kunden (in diesem Zusammenhang als Vertrauenssubjekte) in das Unternehmen, seine Produkte und seine Mitarbeiter als Vertrauensobjekte und das resultierende Kaufverhalten des Kunden untersucht (vgl. u.a. Kenning, 2001; Jandl, 2008). Die Existenz eines Unternehmens hängt entscheidend davon ab, ob die Kunden die Produkte und/oder Dienstleistungen eines Unternehmens kaufen oder in Anspruch nehmen. In Zeiten, in denen die Produkte immer ähnlicher werden, entscheiden mehr und mehr immaterieller Motive über den Kauf. Pointiert heißt das: Unternehmen verkaufen keine Produkte, sie verkaufen Vertrauen (Sprenger, 2002, S. 33).

Mit dem Kauf eines Produktes oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung eines Unternehmens, gibt der Kunde dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern entweder direkt oder indirekt einen Vertrauensvorschuss. Der Kauf an sich kann für den Kunden ein Risiko bedeuten, da die Qualität des Produktes möglicherweise äußerlich nicht erkennbar ist und die Qualität des Services meist erst nach Auftreten erster Probleme mit dem Produkt in Augenschein tritt. Die Vertrauensnotwendigkeit aus Sicht des Kunden steigt mit zunehmender Komplexität des Produktes oder der Dienstleistung und insbesondere mit der Asymmetrie von vorhandenen Informationen über das

Produkt und die mit dem Produkt zusammenhängenden Servicestrukturen. Als Kunde einer Tankstelle vertraue ich darauf, dass ich an der Zapfsäule mit der Beschriftung „Diesel“ den für mein Fahrzeug notwendigen Dieseltreibstoff erhalte und nicht etwa Superbenzin, dass den Dieselmotor meines Fahrzeugs schädigen würde. Auch wenn an der Zapfsäule ein Aufkleber mit der Bezeichnung DIN EN 590 (vgl. auch Deutsches Institut für Normung, 2003) steht, so ist dies keine hundertprozentige Sicherheit dafür, dass möglicherweise auf dem Weg von der Produktionsstätte bis hin zur Zapfsäule einem Mitarbeiter ein Fehler unterlaufen ist. Die Durchführung der Kontrolle, ob es sich bei dem Kraftstoff um Superbenzin oder Diesel handelt, ist durch den Kunden als Laien praktisch nicht möglich. Als Kunde einer Tankstelle vertraut man also regelmäßig ohne Kontrolle (außer gegebenenfalls auf das blasenfreie Zapfen des Kraftstoffs) auf die Qualität des Produktes, die vollständige Einhaltung des Prozesses mit dem jeweiligen richtigen Handeln der am Prozess beteiligten Personen.

6.3 Weitere Kombinationsmöglichkeiten für Vertrauensbeziehungen

Die Kombinationsmöglichkeiten aus Vertrauenssubjekt(en) und Vertrauensobjekten im betrieblichen Kontext sind sehr variantenreich.

Neben dem Vertrauensverhältnis zwischen dem Kunden und dem Unternehmen mit seinen Repräsentanten und insbesondere seinen Mitarbeitern und Produkten und/oder Dienstleistungen könnte man die folgenden mehr oder weniger für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens entscheidenden Vertrauensbeziehungen nennen:

- Kommt es bei der Unternehmensführung zu einer Arbeitsteilung zwischen dem Eigentümer eines Unternehmens und dem Management, so ist im Zusammenhang mit der Beauftragung durch den Eigentümer das Vertrauen des Eigentümers als Vertrauenssubjekt in die beauftragte Unternehmensführung als Vertrauensobjekt relevant. In Anlehnung an die „principal-agent“ / Prinzipal-Agent-Theorie (Jensen & Meckling, 1976) innerhalb der Wirtschaftswissenschaft betraut der Unternehmer (als Prinzipal) den Manager als Auftragnehmer (Agenten), mit der Aufgabe der Unternehmensführung (siehe dazu auch Ripperger, 2003, S. 64 ff). In mitbestimmten deutschen Großunternehmen nimmt die Komplexität der möglichen (Vertrauens-) Beziehungen durch eine größere Anzahl von Eigentümern, Managern, von Vorständen oder Geschäftsführern und durch die Existenz von Aufsichtsräten mit den Vertretern in Aufsichtsratsgremien zu. Es handelt sich nach Albach um ein Modell mit vielen Prinzipalen und vielen Agenten, bei dem die Eigentümer

vielfach nicht selbst die Kontrolle über die Agenten ausüben, sondern diese Aufgabe an ein Gremium, das Board oder den Aufsichtsrat delegieren (Albach, 1997, S. 16).

- Die Vertreter der Gewerkschaften und der Mitbestimmungsorgane haben als Vertreter von Mitgliedern und/oder von Kollegen in dem Unternehmen Vertrauen in die Unternehmensführung in Bezug auf die Einhaltung der abgeschlossenen Tarifverträge und der Berücksichtigung der Interessen der Belegschaft. Als spezifisch deutsche Situation tritt nach Albach (Albach, 1997) bei den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat eines mitbestimmten Unternehmens eine Sonderbeziehung in der Prinzipal-Agenten-Theorie auf: Der Vorstand des Unternehmens ist Agent des Aufsichtsrats und Prinzipal der Mitarbeiter. Diese wiederum verstehen sich als Prinzipale ihrer Agenten im Aufsichtsrat. Der Vorstand ist mithin gleichzeitig Prinzipal und Agent der Arbeitnehmer (Albach, 1997, S. 16–17).

„Mitbestimmung ist ein unverzichtbares Element einer Mitarbeiter- und kundenorientierten Unternehmenskultur - sofern sie sinngemäß angewandt und als Element einer Vertrauenskultur betrachtet wird“ (Briam, 2001, S. 31).

In diesem Zusammenhang kann auf eine Besonderheit im Betriebsverfassungsgesetz hingewiesen werden, der BetrVG § 2 betrifft. Der Gesetzgeber fordert die beiden Tarifvertragsparteien darin auf, dass

„Arbeitgeber und Betriebsrat (...) unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen [arbeiten]“ (Fitting, 2008).

- Hinsichtlich der Einhaltung von „Recht und Ordnung“ auf Unternehmensebene hat der Staat als Vertrauenssubjekt Vertrauen in die Unternehmensführung als Vertrauensobjekt.
- Hingegen vertraut die Unternehmensführung als Vertrauenssubjekt dem Staat und der Politik als Vertrauensobjekt als Garant für „Recht und Ordnung“ auf Staatsebene. Als Bundespräsident machte Johannes Rau den Menschen in Deutschland in seiner letzten Berliner Rede Mut zu vertrauen (Rau, 2004).
- Die Lieferanten von Dienstleistungen und/oder Vorprodukten für das Unternehmen vertrauen in die Unternehmensführung oder deren Vertreter, dass

die bestellten Waren und Dienstleistungen vom Unternehmen abgenommen und vereinbarungsgemäß bezahlt werden.

- Im Gegenzug vertraut die Unternehmensführung oder deren Vertreter darauf, dass die Lieferanten für das entsprechende Geld, Waren und Dienstleistungen in der gewünschten Qualität und Anzahl zum vereinbarten Zeitpunkt liefern.

Die dargestellten Vertrauensbeziehungen im unternehmerischen Kontext sollen als Beispiele gelten. Es ist offensichtlich, dass die dargestellten Vertrauensbeziehungen meist zweiseitig sind. Mit wachsender Anzahl von Stakeholdern eines Unternehmens, wächst sowohl die Anzahl der möglichen Vertrauenssubjekte, als auch die Anzahl möglicher Vertrauensobjekte in diesem Kontext und damit auch die Komplexität möglicher Vertrauensstrukturen im Unternehmen und/oder im Unternehmensumfeld.

Nach Sprenger (Sprenger, 2003, S. 116) gilt Vertrauen als zentrales Merkmal einer effektiven Organisation. Die positive oder negative Beziehung zum unmittelbaren Chef korreliert als einzige Einflussgröße der betriebsinternen Parameter nachweisbar signifikant mit dem Unternehmensergebnis (Sprenger, 2003, S. 116). Nach Sackmann (Sackmann, 2006) haben Führungskräfte auf Grund ihrer legitimierten Positionsmacht eine besonders wichtige Rolle und dienen mit ihrem Verhalten den Mitarbeitern als Orientierung – im positiven wie im negativen Fall. Sie beeinflussen maßgeblich die konkrete Ausgestaltung einer Unternehmenskultur sowie das Ausmaß, in dem sie einem Unternehmen förderlich oder hinderlich ist (Sackmann, 2006, S. 5).

Daher kann aus der Beziehung zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften geschlossen werden, dass auch die Produktivität eines Unternehmens von dieser Beziehung abhängt: „Ist die Beziehung gut, steigt die Produktivität; ist sie schlecht, sinkt sie“ (Sprenger, 2003, S. 116).²

Ein besonderer Fokus wird daher im Rahmen dieser Studie auf das Verhältnis zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und seinen Führungskräften im Unternehmen gelegt. In diesem Zusammenhang fungiert der Mitarbeiter als Vertrauenssubjekt und die jeweiligen Führungskräfte sind die Vertrauensobjekte.

² Sprenger (2003, S. 116) „Innerhalb einer als positiv erlebten Beziehung ist das wichtigste Merkmal: »Ich vertraue ihm oder ihr.«“

7 Interpersonales Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führung - Funktion, Bedingungen und Wirkung

Vertrauen ist auch im betrieblichen Kontext ein „multidimensionales Konzept“, das auf verschiedenen Ebenen verwendbar ist (vgl. Bierhoff, 2002; Bierhoff et al., 2007, S. 300).

Was im Rahmen dieser Arbeit unter dem Begriff „multidimensionales Konzept“ zu verstehen ist, wird anhand des Arbeitszufriedenheit-Modells von Bruggemann (Bruggemann, 1976) erläutert.

Das Bruggemann-Modell ist ein, nach der Arbeitspsychologin Bruggemann benanntes Modell der Arbeitszufriedenheit. Bruggemann beschreibt erstens Arbeitszufriedenheit nicht mehr nur als Zustand, sondern als Prozess in der Auseinandersetzung mit eigenen Bedürfnissen und Erwartungen und modelliert mit den Merkmalen der Arbeitssituation. Zweitens werden zugleich mehrere (=multi-) und drittens unabhängige Größen (Dimensionen) bestimmt, nämlich die sechs verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit wie auch der Arbeitsunzufriedenheit: progressive, stabilisierte, resignative Arbeitszufriedenheit, Pseudo-Arbeitszufriedenheit, fixierte und konstruktive Arbeitsunzufriedenheit. Viertens werden die, die individuelle Arbeitszufriedenheit bestimmenden Größen individuell gewichtet und zwar auf Basis eines individuellen Vergleiches zwischen den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen einerseits (= SOLL) und den Möglichkeiten ihrer Realisierung in der jeweiligen Arbeit andererseits (= IST). Fünftens interagieren diese Größen im multiplikativen Sinne miteinander. Je nach Ausgang des SOLL-IST-Vergleichs und der danach folgenden Reaktion des Anspruchsniveaus ergeben sich dann die unterschiedlichen Formen der Arbeitszufriedenheit wie auch der Arbeitsunzufriedenheit. So beschreibt Gstalter, dass jemand zum Beispiel eine resignative Arbeitszufriedenheit ausbilden kann, indem er sich mit erwerbslosen Bekannten vergleicht, obwohl seine Arbeitsbedingungen unbefriedigend sind. „Umgekehrt kann sich an einem akzeptablen Arbeitsplatz das Anspruchsniveau eines Beschäftigten erhöhen und zu einer konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit führen“ (Gstalter, 2002).

Auf der interpersonalen Ebene wirkt Vertrauen zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften, auf der Gruppenebene zwischen den Akteuren von Projektgruppen und auf der Systemebene wird Vertrauen durch die Organisationskultur zum Ausdruck gebracht (Bierhoff, 2002).

Für den Unternehmenserfolg ist unter anderem die Motivation der Mitarbeiter entscheidend. So zeigt Honold in seiner Forschung die negativen Auswirkungen fehlender Motivation auf, die bei demotivierten Mitarbeitern den finanziellen Unternehmenserfolg reduzieren (Honold, 2008). Strategien zur Steigerung der individuellen Motivation sollen eine Erfolgsoffensive durch soziales Management ermöglichen (Merk, 2008). Dabei leisten die Mitarbeiterbindung und die Motivation der Mitarbeiter einen Beitrag zum Unternehmenserfolg (Sebald & Jung, 2006). In diesem Zusammenhang untersuchten u.a. Götz und Comelli die Rolle der Führung und deren Beitrag zur Mitarbeitermotivation einnimmt (vgl. u.a. Götz, 2009; Comelli & von Rosenstiel, 2009) und damit zum Aufbau von Vertrauen dienen kann. Daher wird im folgenden Kapitel der Focus auf den Vertrauensprozess des Mitarbeiters zu seinen Führungskräften gerichtet.

Bei Betrachtung der Bedingungen für Vertrauen von Mitarbeitern in Führungskräfte folgt diese Arbeit dem Ansatz von Covey (Covey & Merrill, 2006; Covey et al., 2009). Covey sieht die Persönlichkeitseigenschaften, das heißt den Charakter eines Menschen [hier im Sinne von Persönlichkeit zu verstehen], und die vom Vertrauenssubjekt wahrgenommene Kompetenz des Vertrauensobjektes als notwendige Bedingungen für Vertrauen von Mitarbeitern in ihre Führungskräfte.

Im Folgenden sollen diese Persönlichkeitseigenschaften spezifiziert werden. Dann wird erläutert, welche der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Persönlichkeitseigenschaften der Führungskräfte entscheidend sind. Offensichtlich handelt es sich bei den Persönlichkeitseigenschaften um die affektive Komponente des Vertrauens. Sympathie und Antipathie sind auf den ersten Blick Indizien für Vertrauenskonkordanz und auch Vertrauensdiskordanz mit der anschließenden Wirkung von progressiver und in Analogie regressiver Vertrauensentwicklung.

Mit folgendem Beispiel soll auf die schnelle „Urteilsbildung“ bei der nonverbalen Kommunikation hingewiesen werden. So kann „die Mimik (...) etwas über die Persönlichkeitsmerkmale des Senders aussagen“ (Auhagen, 2002). In der menschlichen Mimik zeigen sich Emotionen wie Ärger oder Freude, die auch über die verschiedenen Kulturen hinweg ähnlich sein sollen (Auhagen, 2002).

Erlaubt man einen Blick in die evolutionäre Vergangenheit des Menschen, beispielsweise in der Steinzeit, als die richtige Einschätzung des Gegenübers mit seinen Eigenschaften und Fähigkeiten noch über den eigenen Tod und damit auch über das Überleben entscheiden konnte. Meistens waren es Bruchteile von Sekunden,

in denen der Mensch zu entscheiden hatte, ob sein Gegenüber ihm freundlich oder feindlich gesonnen war. Ob Freund oder Feind konnte hier schnell über Leben und Tod entscheiden. Des Weiteren war entscheidend die Wahrnehmung der möglichen physischen Kompetenzen des Gegenübers. Falls es sich um den „Feind“ handeln sollte, war entscheidend wie schnell und wie ausdauernd das Gegenüber laufen oder auch klettern konnte. Im Endeffekt ging es um ein schnelles Abwägen unter Nutzung der individuellen Eigenschaften und Kompetenzen, um das eigene Überleben zu sichern.

Wieder zurück in der heutigen Zeit, ist klar, dass die Einschätzung der Persönlichkeitseigenschaften und das von der Führung gezeigte Verhalten von Seiten der Mitarbeiter wahrgenommen und im Hinblick auf die implizite Vertrauens Theorie überprüft wird.

Für das interpersonale Vertrauen bedeutet das, dass wir Menschen, von denen wir denken, dass sie uns gegenüber „feindlich gesonnen“ sind, hinsichtlich eines Vertrauensvorschlusses mit größter Zurückhaltung oder sogar mit Misstrauen begegnen. Dementsprechend ist in solchen Fällen eher mit einer regressiven Vertrauensentwicklung zu rechnen. Ähnlich wird es sich mit uns unsympathisch erscheinenden Menschen verhalten. Diesen Menschen gegenüber verhalten wir uns eher verschlossen, zurückhaltend, skeptisch und misstrauisch.

Menschen, die sich uns gegenüber freundlich und offen zeigen und für die wir bereits beim ersten Mal Sympathie empfinden, sind wir eher bereit einen Vertrauensvorschuss zu leisten.

Somit kann man im Zusammenhang mit der impliziten Vertrauens Theorie für den Vertrauensvorschuss individuelle und normative Erwartungen an die Persönlichkeit des Vertrauenssubjektes als notwendige Bedingung für eine progressive Vertrauensentwicklung bezeichnen. Eine notwendige Bedingung ist (eine) Voraussetzung, ohne die ein Sachverhalt - hier der Vertrauensvorschuss - nicht eintritt. Im Gegenzug bedeutet es allerdings nicht, dass die Erfüllung der Voraussetzung entsprechender normativer, individueller Persönlichkeitseigenschaften des Vertrauensobjektes bereits Grund für den Vertrauensvorschuss ist. Es handelt sich also nicht um eine hinreichende Voraussetzung.

Neben den Persönlichkeitseigenschaften sind des Weiteren auch wahrgenommene Kompetenzeigenschaften des Vertrauenssubjektes als notwendige Bedingungen für das Vertrauen von Vertrauenssubjekt in Vertrauensobjekt zu erwarten.

7.1 Funktion von interpersonalem Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führung

Interpersonales Vertrauen aus Sicht des Mitarbeiters dient der reibungslosen, ohne störende Kontrollen belasteten und der effektiven Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskräften.



Abbildung 15: Der Vertrauenskreislauf zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist in Anlehnung an Zand dargestellt (vgl. u.a. Zand, 1977; Zand, 1997; Graeff, 1997, S. 42).

Abbildung 15 zeigt einen Vertrauenskreislauf zwischen einem Mitarbeiter und einer Führungskraft, die sich aus der jeweiligen Sicht des Mitarbeiters beziehungsweise der Führungskraft bereits als vertrauenswürdig im Sinne eines Vertrauensvorschlusses oder einer als begründet oder als belastbar angenommenen Hypothese erwiesen haben. Beide sind bereit zu vertrauen und sehen für sich jeweils eine Notwendigkeit zu vertrauen (vgl. Kapitel 4.2, S. 41).

Zand (vgl. Zand, 1977; Zand, 1997) zieht aus seiner Forschung den Schluss, dass sich die Erwartungen bezüglich des Vertrauens oder auch Misstrauens solange nicht ändern, wie ein Hypothesen-konformes Verhalten wahrgenommen wird. „Die Absicht

zu vertrauen, stellt eine soziale Realität dar, welche die gemeinschaftliche Lösung von Problemen erheblich beeinflusst“ (Graeff, 1998, S. 44).

Kegan & Rubenstein definieren Vertrauen wie folgt: „Trust may be conceived as a preconscious condition or attitude permitting one to enter a situation with minimal defensiveness“ (Kegan & Rubenstein, 1973, S. 499). Sie sehen Vertrauen auf der Einstellungsebene als eine Voraussetzung dafür an, auf der Verhaltensebene eine Situation mit minimalen Verteidigungsmöglichkeiten zuzulassen. Anders ausgedrückt bedeutet das, dass das Vertrauenssubjekt, Kontrollmöglichkeiten aufgibt und angreifbar wird. Die bewusste Reduktion von eigenen Kontrollmöglichkeiten und das bewusste Sich-angreifbar-machen erscheinen aber nur plausibel, wenn man die Erwartung hegt, dass die reduzierten Verteidigungsmöglichkeiten nicht ausgenutzt werden (vgl. Graeff, 1997, S. 11). Was „minimale Überprüfung“ bedeutet, hängt von den beiden Vertrauensakteuren ab und insbesondere von deren Wahrnehmung und Einschätzung. Werden von Seiten des Vertrauensobjekts „minimale Kontrollen“ des Vertrauenssubjektes als „zu viel Misstrauen“ wahrgenommen, dann hat dies im Folgenden wiederum Auswirkungen auf den Vertrauensprozess, der sich im Extremfall auch umkehren kann, in Richtung Misstrauen.

Jeder Schritt des sich positiv verstärkenden Beispiels eines Vertrauenskreislaufes kann nun der erste in der folgenden Betrachtung sein. Exemplarisch wird nun angenommen, dass die Führungskraft Informationen offen legt, den Einfluss des Mitarbeiters akzeptiert und ihn nur minimal bei seinen Tätigkeiten überprüft. Als Folge nimmt der Mitarbeiter wiederum das aus Sicht der Führungskraft in ihn gesetzte Vertrauen wahr und bestätigt durch sein Verhalten, die an ihn geknüpften Erwartungen der Führungskraft. In der Folge vertraut der Mitarbeiter der Führungskraft und zeigt ihr dies in dem er wiederum seinerseits Informationen offen legt, den Einfluss der Führungskraft auf sein Handeln und Verhalten akzeptiert und die Handlungen der Führungskraft wiederum minimal überprüft. Als Folge wiederum nimmt die Führungskraft das Vertrauen des Mitarbeiters in sie wahr und fühlt sich nun bestätigt, den Mitarbeitern gegenüber einen Vertrauensvorschuss geleistet zu haben.

7.2 Bedingungen für interpersonales Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führung

In Ergänzung zur allgemeinen Betrachtung der Kontextbedingungen für Vertrauen in der Interaktion (vgl. Kapitel 3, S. 27-36), werden im folgenden Kapitel die Bedingungen

für Vertrauen unter besonderer Berücksichtigung des betrieblichen Kontextes spezifiziert.

Basierend auf den Forschungsergebnissen des Sozialpsychologen Deutsch (vgl. Deutsch, 1958; Deutsch, 1965; Deutsch & Krauss, 1965; Deutsch, Coleman & Marcus, 2006) zum Thema Vertrauen, Misstrauen und Konfliktlösung, sowie auf Basis eigener Erhebungen hat Hurley (Hurley, 2006) als Professor für Unternehmensführung ein Modell von zehn Faktoren für das Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führung aus Sicht der Führungskräfte entwickelt und mit Hunderten von Topmanagern getestet (Hurley, 2006, S. 62). Diese Faktoren sind demnach bei der Entscheidung von Topmanagern, einem anderen zu vertrauen, relevant. Von den zehn auf den betrieblichen Kontext bezogenen Faktoren betreffen „drei Faktoren die Person, die vertrauen soll. Die restlichen sieben Faktoren spiegeln die Situation wider, in der sich der Vertrauensgeber [hier: Vertrauenssubjekt] und der Vertrauensempfänger [hier: Vertrauensobjekt] befinden“. Die personalen Bedingungen beziehen sich darauf, wie risikobereit das Vertrauenssubjekt ist, wie gut es dem Umfeld angepasst ist und wie groß seine relative Macht ist. Die situativen Bedingungen sind dadurch gekennzeichnet, wie sicher sich Vertrauenssubjekt und Vertrauensobjekt fühlen, wie viele Gemeinsamkeiten zwischen ihnen bestehenden, wie gut ihre Interessen aufeinander abgestimmt sind, ob das Vertrauensobjekt ein wohlwollendes Interesse gezeigt, ob das Vertrauensobjekt kompetent ist, ob die Handlungen des Vertrauensobjektes integer und vorhersehbar sind und letztlich ob beide Seiten gut miteinander kommunizieren (Hurley, 2006, S. 66).

Im betrieblichen Kontext sind sowohl die Organisation, als auch die Situation spezifisch und durch die Unternehmensführung entscheidend beeinflussbar.

Die Organisationsstruktur – von Bürokratie bis zu partizipativen Organisationen mit entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen – stellt eine wichtige Rahmenbedingung für das interpersonales Vertrauen im betrieblichen Kontext dar.

Levering bezeichnet Bürokratie in diesem Zusammenhang als „organisiertes Misstrauen“ (Levering, 2007). Meifert (Meifert, 2003) zeigt in seiner Forschung Eigenschaften und insbesondere Organisationsstrukturen auf, die für eine Vertrauen schaffende oder ermöglichende so genannte „High Trust Organisation“ (HTO) charakteristisch sind (Meifert, 2003). Die High Trust Organisation basiert auf einem partizipativen Führungsstil und einem hohen Grad an Selbstorganisation der Vertrauensakteure, verbunden mit großen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen.

Welch hohe Bedeutung die Organisation auf die Vertrauensentwicklung hat, beschreibt der Management Professor Drucker (Drucker, 1990) anhand des folgenden Beispiels:

„You cannot prevent a major catastrophe, but you can build an organization that is battle-ready, that has high morale, that knows how to behave, that trusts itself, and where people trust one another. In military training, the first rule is to instill soldiers with trust in their officers, because without trust they won't fight“ (Drucker, 1990, S. 9).

Dieser hohe Stellenwert des Vertrauens führt zu der Aussage, dass Unternehmen nicht mehr länger auf „Druck“, sondern auf „Vertrauen“ begründet werden (Drucker, 1999).

Dabei spielt auch die Unternehmensgröße eine Rolle. „Je größer das Unternehmen ist, desto höher ist der Vertrauensbedarf, desto schwieriger ist er zu decken. Dadurch erleben wir eine Neu- und Höherbewertung des Vertrauens als Organisationsprinzip“ (Sprenger, 2002, S. 29).

Vertrauen und die Unternehmenskultur stehen in einem engen Zusammenhang. Als Kontextbedingung wirkt die Unternehmenskultur auf die Vertrauensverhältnisse im Unternehmen.

Eine auf Vertrauen basierte Unternehmenskultur schafft Bedingungen für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, die sich wiederum positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirkt (Kotler, Keller & Bliemel, 2007, S. 571).

Basis für eine Vertrauen schaffende Unternehmenskultur ist der Umgang mit Fehlern. Dieser kann sowohl Lern- als auch Innovationspotenzial für das Unternehmen bergen.

„Fehler sind unangenehm, bergen aber den Vorteil, dass man daraus lernen kann. Der Mensch neigt allerdings dazu, aus Selbstdarstellungsgründen eigene Fehler zu vertuschen. Damit können andere nichts aus diesen Fehlern lernen. Zu einer ethisch sauberen Kommunikationskultur gehört, dass möglichst jeder seine Fehler offenbart, andere dazu einlädt, auch daraus zu lernen und gemeinsam bessere Handlungsalternativen zu entwickeln. Im Idealfall werden Mitarbeiter, die ihre Fehler outen und entsprechende Lernprozesse initiieren, behandelt, als hätten sie Verbesserungsvorschläge gemacht“ (Kastner, 2004, S. 118–119).

Musahl (Musahl, 2007) spricht in diesem Zusammenhang in Anlehnung an Wehner (Wehner, 1992; vgl. auch Endres & Wehner, 2006, S. 321) von Fehlerfreundlichkeit.

„Beide Teile der Vertrauensfehlerlernkultur, die Vertrauens- und die Fehlerlernkultur, schaukeln sich gegenseitig auf. Je mehr Vertrauen herrscht, umso eher gesteht man Fehler ein. In einer Kultur, in der man Fehler offenbart und gemeinsam daraus lernt, entwickelt sich Vertrauen. Im negativen Fall schaukeln sich die beiden gegenseitig herunter. Vertrauen kann allerdings nicht verordnet werden. Wir sind grundsätzlich erst

dann dazu bereit, anderen Vertrauen zu gewähren, wenn diese sich unseres Vertrauens als würdig erwiesen haben. So entstehen Blockaden. Da bleibt nur die Bereitschaft, Vertrauen vorzuschießen“ (Kastner, 2004, S. 118–119).

Briam (Briam, 2001) zeigt, dass Unternehmenskultur – hier Vertrauenskultur – und der Unternehmenserfolg zusammenhängen. „Der Erfolg des Unternehmens hängt (...) wesentlich von der in ihm vorhandenen Kultur ab. Humanität und Ökonomie sind keine unvereinbaren Gegensätze - sie bedingen vielmehr einander“ (Briam, 2001, S. 31, vgl. auch Bertelsmann-Stiftung, Kluge & Schleiter, 2001; Bertelsmann Stiftung, 2003; Bertelsmann Stiftung, 2005; Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2007).

Voß und Röttger (Voß et al., 2007, S. 51) setzen folgende Bedingungen für das Vertrauen in die Unternehmensführung voraus:

- „Simultaner Handlungsdruck: Vertrauenssubjekt und -objekt müssen handeln; sie verspüren Handlungsdruck.
- Gegenseitige Wahrnehmung: Vertrauenssubjekt und -objekt nehmen einander wahr, akzeptieren Einschränkungen gegenseitiger Wahrnehmung und/oder bedienen sich gewisser Substitutionsmechanismen.
- Wahrnehmung doppelter Kontingenz: Vertrauenssubjekt und -objekt sind sich zumindest zweier Handlungsoptionen für sich selbst und ihr Gegenüber bewusst.
- Adressierbarkeit: Das Vertrauensobjekt muss fassbar/greifbar sein; es kann keine nebulöse, gesichtslose Instanz sein.
- Handlungsfreiheit jedes Akteurs: Innerhalb seiner Handlungsalternativen kann jeder Akteur frei wählen (Möglichkeit zum Vertrauensbruch).
- Nachträgliche Sanktionierbarkeit: Wird Vertrauen nicht honoriert beziehungsweise gebrochen, muss das weitere Handeln des Vertrauenssubjekts für das -objekt folgenreich sein können.
- Lernfähigkeit der Akteure: Vertrauenssubjekt und -objekt müssen zum Sammeln und Verarbeiten von Erfahrungen fähig sein.
- Subjektive Begründbarkeit: Dem Vertrauenssubjekt muss es möglich sein, sein Handeln gegenüber sich und anderen nachträglich durch Bezugnahme auf Erfahrungen zu legitimieren, auch wenn es niemals eine Basis absoluter Gewissheit oder Sicherheit (vollständiges Wissen) geben kann“ (Voß et al., 2007, S. 51).

Butler (Butler Jr., 1991) ergänzt diese personalen Bedingungen für interpersonales Vertrauen im Kontext des Betriebes für Vertrauen um „availability, competence, consistency, discreetness, fairness, integrity, loyalty, openness, promise fulfillment, and receptivity“ (Butler Jr., 1991, S. 647–648).

Aus Sicht des Mitarbeiters sind sowohl die Persönlichkeitseigenschaften, als auch die Kompetenz der Führungskraft normative und individuelle Erwartungen. Eine Studie von Kassebaum (Kassebaum, 2004, S. 187) ergab, dass für etwa ein Viertel der Befragten die eigene Persönlichkeit maßgeblich für die Bereitschaft war, einem

anderen Menschen zu vertrauen. Insgesamt wurde aus den Antworten der Befragten deutlich, dass Vertrauen zumindest zu einem bedeutsamen Anteil durch die Persönlichkeit des Vertrauenden determiniert wird, so dass die Messung von Vertrauen als Persönlichkeitseigenschaft durch die Ergebnisse gerechtfertigt erscheint. Roth (Roth, 2008) sieht in diesem Zusammenhang die „Persönlichkeit [als] eine Kombination von Merkmalen des Temperaments, des Gefühlslebens, des Intellekts und der Art zu handeln, zu kommunizieren und sich zu bewegen. (...) Personen [unterscheiden] sich gewöhnlich untereinander in der Art dieser Kombination. Zur Persönlichkeit gehören insbesondere die Gewohnheiten, das heißt die Art und Weise, wie sich eine Person normalerweise verhält“ (Roth, 2008, S. 14).

Zand (Zand, 1983) beschreibt die Voraussetzungen für Vertrauensbildung und Vertrauenserhaltung so: „Wir vertrauen anderen, wenn sie konstruktiv reagieren, d. h. wir vertrauen denjenigen, die uns und unser Recht auf unsere Sorgen, Meinungen und Gefühle akzeptieren“ (Zand, 1983, S. 62).

Die Bedingungen für Vertrauen im betrieblichen Kontext sind durch die Vertrauensakteure gestaltbar. Insbesondere die Unternehmensführung hat direkten Einfluss auf die Gestaltung der Organisation, Kultur und damit auch über die Situation und insbesondere über die Personalakquise auf die personale Ausstattung des Unternehmens. Auch äußere Einflüsse wirken sich auf die Bedingungen für Vertrauen im betrieblichen Kontext aus. Ein Beispiel ist die Verlagerung des Produktionsstandorts der Firma Nokia von Bochum nach Rumänien im Jahr 2009. Hier hat eine Entscheidung in der Unternehmensführung Auswirkungen auf das Kundenvertrauen, das sich wiederum indirekt auf das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte auswirkt.

7.3 Wirkung von interpersonalem Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führung

Im Zusammenhang mit Organisationen ermöglicht Vertrauen flexible Organisationen und/oder deren Reorganisation. Durch Vertrauen werden Kunden gebunden. Vertrauen unterstützt reibungslose Prozessabläufe in Unternehmen, reduziert die Kosten, ermöglicht den Wissenstransfer und die Kreativität. Vertrauen bildet die Grundlage für Innovationen. Auf Ebene der Mitarbeiter ermöglicht Vertrauen die Identifikation über intrinsische Motivation. Dadurch werden Mitarbeiter gebunden, sind zufriedener, bleiben gesund und die Führung von Unternehmen erfolgreich (vgl. auch Sprenger, 2002; Kastner, 2005; Kastner, 2006; Fuchs, 2006, S. 56).

Sailer (Sailer, 2006) zeigt im Zusammenhang mit der „High Trust Organisation“ (HTO) die positiven Auswirkungen einer entsprechenden Organisation für den Erfolg beziehungsweise den Gewinn des Unternehmens. Die interpersonalen Beziehungen sind von langer Dauer und durch große gegenseitige Hilfsbereitschaft gekennzeichnet. Der gemeinsamen Arbeit in der Organisation liegt eine positive Zukunftserwartung zu Grunde (vgl. Sailer, 2006, S. 263; Meifert, 2003, S. 308).

Bezug nehmend auf das Zitat von Levering „Bürokratie ist organisiertes Misstrauen“ (Levering, 2007) kann man folgern, dass Vertrauen jegliche Bürokratie erspart, denn nach Sprenger ist Vertrauen „sicherer als jede Sicherungsmaßnahme. Vertrauen kontrolliert effektiver als jedes Kontrollsystem. Vertrauen schafft mehr Werte als jedes wertsteigende Managementkonzept“ (Sprenger, 2002, S. 7).

Meifert (Meifert, 2003, S. 308) hat in seiner empirischen Studie die Wirkung von Vertrauen auf die Mitarbeiter im betrieblichen Kontext untersucht.

„Es wurde als kalkulierte, gefühlsmäßige oder habituelle Einstellung und dreidimensionale Erwartungshaltung (Kompetenz-, Integritäts- und Gesinnungserwartungen) mit vielfältigen individuellen, kollektiven, organisationalen Handlungsfolgen gekennzeichnet. Die Konstitution von Vertrauen in Unternehmen ist abhängig von zahlreichen personalen, organisationalen und gesellschaftlichen Vertrauensfaktoren, die ihrerseits durch das vertrauensvolle Handeln der Subjekte reproduziert werden müssen“ (Meifert, 2003, S. 116-117; vgl. auch Sailer, 2006, S. 260).

In diesem Zusammenhang wirkt sich die Organisation sowohl kognitiv, affektiv und konativ auf das Vertrauen der Mitarbeiter aus (siehe Tabelle 1, S. 74). Beispiele dafür sind die informelle Organisation der Zusammenarbeit und die dadurch bedingte Kostensenkungsmöglichkeit für das Unternehmen. Für die Handlungsfähigkeit heißt das, dass beispielsweise die Innovationsfähigkeit erhöht wird.

Die Wirkung von Vertrauen in der Unternehmenskultur zeigt sich auch in der Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Team (vgl. Tabelle 1, S. 74). Beispielsweise werden durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team ein verbesserter Informationsfluss und eine erhöhte Akzeptanz von Vorgesetztenentscheidungen erreicht.

Tabelle 1: Die Wirkung von Vertrauen im betrieblichen Kontext (Meifert, 2003).

	kognitiv	affektiv	konativ
Individuum	<ul style="list-style-type: none"> • Reduziert soziale Komplexität • Äquivalent für Informationen • Stiftet Ordnung • Erhöhte Lernfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefühl der Unsicherheit • Verbessertes persönliches Wohlbefinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Handlungs-, Anpassungs- und Stressbewältigungsfähigkeit • Erhöhte Arbeitsmotivation (Innovationstätigkeit)
Team	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Akzeptanz von Einflussnahmen (Feedbacks) und Abhängigkeit • Verbesserter Informationsfluss • Erhöhte Akzeptanz von Vorgesetzten-Entscheidungen und ihrer Autorität 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionales Band zwischen den Teammitgliedern • Emotionale und soziale Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Hilfs- und Kooperationsbereitschaft • Verbesserte Problemlösefähigkeit • Erhöhte Bereitschaft zur Selbstöffnung
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Informalität • Kostensenkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Humorvolles Abteilung- und Betriebsklima 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte organisationale Handlungsfähigkeit (Experimentier- und Innovationsfähigkeit)

Im Zusammenhang mit einer Vertrauens-Fehler-Lern-Kultur arbeiten die Mitarbeiter kooperativ, effizient und effektiv zusammen. Dies wirkt sich nicht nur auf die Effektivität, sondern auch insbesondere auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus, da sie Fehler angstfrei äußern und ehrlich mit Kollegen besprechen können. Eine Vertrauenskultur ermöglicht demnach auch neue Ideen offen zu äußern. Dadurch ist die Vertrauenskultur gleichzeitig auch Basis für eine Innovationskultur (vgl. Kastner, 2005, S. 14).

Nach Kastner (Kastner, 1998) ist daher eine Vertrauenskultur aus vielen Gründen wünschenswert und aus zwei wesentlichen Gründen unverzichtbar.

„Zum Ersten ist sie gesünder als eine Misstrauenskultur. Ein Zuviel an Arbeit macht weniger krank als die „menschelnden“ Prozesse. Die vielen kleinen Gehässigkeiten, Ungerechtigkeiten, Neid und Tratschereien bis hin zum Mobbing stellen psychische Belastungen dar, die langfristig äußerst ungesund sind. Zum Zweiten sind Vertrauenskulturen schneller als Misstrauenskulturen. Deren Absicherungsprozeduren, etwa das Erstellen von „Beweismaterial“ in Form von Listen, sicherheitshalber ausgedruckten und aufbewahrten Mails, kosten Zeit. In einer Vertrauenskultur muss gelten: „Ich rufe dir etwas zu, du wiederholst es kurz zum Zeichen des (Ein-) Verständnisses, und ich kann mich hundertprozentig darauf verlassen, dass das Gewünschte nachhaltig umgesetzt wird““ (Kastner, 2004, S. 118–119).

Personenbedingte Einflüsse wirken sich im betrieblichen Kontext auf das interpersonale Vertrauen aus. Als personenbedingter Einfluss kann auch die wahrgenommene Wertschätzung angesehen werden.

„Die Wirkung der Wertschätzung durch den Vorgesetzten als zentrale Motivationsressource wird von den meisten Unternehmen unterschätzt. In der Studie „attraktiver Arbeitgeber“ des Beratungsunternehmens Hewitt Associates gaben lediglich 42% der befragten Arbeitnehmer an, dass ihre Leistung ausreichend anerkannt wird“ (Taapken, 2008).

Dabei wird nach Kouzes & Posner (Kouzes & Posner, 2003) offensichtlich übersehen, dass Vertrauen am Arbeitsplatz als der stärkste Prädiktor für die persönliche Zufriedenheit wirkt. „Trust is the most significant predictor of individuals' satisfaction within their organizations“ (Kouzes et al., 2003, S. 247).

Des Weiteren gibt es einen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit. So sind u.a. nach Kotler „Spitzendienstleister (...) der Meinung, dass [sich] die Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern auch auf die Beziehungen zum Kunden auswirken“ (Kotler et al., 2007, S. 571, vgl. auch Böhler, Weber & Winter, 2001).

Am Beispiel der „Zürcher Kantonalbank“ lässt sich dieser Zusammenhang der Wirkung zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit darstellen:

„Die (...) Zürcher Kantonalbank [konnte] bei einer internen Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in ihrem Unternehmen feststellen (...). Im Einzelnen ergab die Studie, dass zufriedene Mitarbeiter über erhöhte Bedürfniswahrnehmung verfügten [und] engagierter gegenüber Kunden auftraten (...). Kunden schätzten die Fachkompetenz von zufriedenen Mitarbeitern höher ein und es entstanden weniger Konflikte zwischen Kunden und motivierten Mitarbeitern in Problemsituationen“ (Kotler et al., 2007, S. 571).

Die Bedeutung der Wirkung von Vertrauen wird insbesondere bei Betrachtung der Wirkung von „fehlendem“ Vertrauen beziehungsweise von Misstrauen deutlich.

So erzeugt mangelndes Vertrauen in Organisationen nach Geyer (Geyer, 2006) hohe Aufwendungen in Kontrollmechanismen im Sinne von: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer!“. Nach Baecker ist nichts komplizierter, „also teurer, als die Substitution des menschlichen Einfallsreichtums durch formale Verfahren der Organisation; und nichts ist einfacher, also günstiger, als eine Struktur, die alles Weitere diesem Einfallsreichtum überlässt“ (Baecker, 2001, S. 65).

Zusammenfassend lässt sich die Wirkung von interpersonalem Vertrauen im betrieblichen Kontext als bedeutsam darstellen. Im Einzelnen bedeutet dies, dass Vertrauen sowohl situativ, organisational, kulturell und personenbedingt ist und in allen Bereichen sowohl in der Innen- als auch in der Aussenwirkung für das Unternehmen positive Effekte hervorruft. Insbesondere für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens hat Vertrauen durch die reibungslosere Zusammenarbeit, durch Vermeidung bürokratischer und damit künstlicher Organisationshürden, eine höhere Motivation der Akteure und damit eine positive Wirkung zur Folge.

Im folgenden Kapitel wird nun am Beispiel des Vorstellungsgespräches eruiert, auf welchen Ebenen Vertrauen wirkt und wo es erstmalig im betrieblichen Kontext in Erscheinung tritt.

8 Begründung interpersonalen Vertrauens im betrieblichen Kontext am Beispiel des Vorstellungsgespräches

Sowohl die Auswahl des Arbeitgebers, als auch die Auswahl eines zukünftigen Arbeitnehmers können für den Mitarbeiter eine für das ganze Leben bedeutsame Entscheidung sein und für das Unternehmen eine weitreichende und nachhaltige Wirkung haben. Das interpersonale Vertrauen, das bereits im Vorstellungsgespräch begründet werden kann, ist dabei das Maß für die Qualität der Arbeitsbeziehung, für die Effektivität von Arbeits- und Innovationsprozessen und für den gemeinsamen Erfolg. Erfolg ist in diesem Zusammenhang sowohl der persönliche Erfolg, der sich durch finanziellen Status, auch durch die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters ausdrücken lässt, und der Erfolg des Unternehmens beispielsweise im Hinblick auf die Ökonomie, als auch auf die Innovation. Aufgabe des Managements ist es, die Arbeit so zu organisieren, dass sie durch die Mitarbeiter erledigt werden kann. Entscheidend ist dabei „gute“ Mitarbeiter einzustellen, was u.a. auch vom Angebot an potentiellen Arbeitnehmern abhängt. In diesem Zusammenhang bedeutet der Erfolg der Führung, für die anfallende Arbeit die geeigneten zukünftigen Mitarbeiter auszuwählen (vgl. u.a. Yate, 2006, S. 4).



Abbildung 16: Bewerbungsprozess aus Sicht eines neuen Mitarbeiters (eigene Darstellung).

Das Vorstellungsgespräch hat eine ganz besondere Funktion im Prozess der Bildung interpersonalen Vertrauens im betrieblichen Kontext. Im Vorstellungsgespräch wird die Grundlage für das interpersonale Vertrauen gelegt. In der Regel wird im Vertrauensprozess im Vorstellungsgespräch ausschließlich ein Vertrauensvorschuss gegeben. Dies setzt bei den handelnden Akteuren sowohl die Erkenntnis über die Vertrauensnotwendigkeit als auch eine beidseitige Vertrauensbereitschaft voraus. In diesem Zusammenhang kann die Höhe des Vertrauensvorschusses ein Indiz für die Stärke der (zukünftigen) Vertrauensbeziehung sein.

Rekrutierung neuer Arbeitskräfte für ein Unternehmen ist ein Prozess (vgl. Abbildung 16, S. 77), der üblicherweise mit der Stellenausschreibung beginnt und mit dem Vertragsabschluss endet. Dieser Prozess findet sowohl für die Unternehmen als auch für die potentiellen Bewerber statt. Dabei geht es im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht darum, das Instrument „Vorstellungsgespräch“ im Zusammenhang mit der eignungsdiagnostischen Aussage zum Zweck der Personalauswahl zu bewerten. Auch wird nicht bewertet, ob die handelnden Akteure alternative Handlungsmöglichkeiten gehabt hätten. Unberücksichtigt bleiben somit beispielsweise mögliche andere potentielle Arbeitgeber als Alternative für den Arbeitnehmer oder auch andere potentielle Bewerber, als Handlungsalternative für den Vertreter des Arbeitgebers. Die Komplexität der Situation wird im Rahmen dieser Studie des Weiteren auf ein Vorstellungsgespräch reduziert, welches in der Folge zu einer Einstellung des Bewerbers führt.

In der Regel kommt Vertrauen und insbesondere das zwischenmenschliche Vertrauen in der beruflichen Praxis im Vorstellungsgespräch zum ersten Mal zum Tragen. Die Kriterien für die Bildung eines Vertrauensvorschusses als erste Stufe des Vertrauensprozesses werden von den Vertrauensakteuren bewusst oder unbewusst angewendet, eingeschätzt oder bewertet (vgl. Kapitel 3, S. 27ff). Dabei scheint die vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft und die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führung ein Indikator für die Bildung des Vertrauensvorschusses zu sein.

Was „gute Arbeit“ aus Sicht der deutschen abhängig und selbstständig Beschäftigten bedeutet, wurde im Zusammenhang mit einer 2004 von der INQA³ beauftragten, repräsentativen Untersuchung von Fuchs (Fuchs, 2006) im Jahr 2006 gezeigt.

³ INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit, der Gemeinschaftsinitiative aus Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen.

„Gute Arbeit“ bedeutet aus der Sicht von [Beschäftigten], ein festes, verlässliches Einkommen zu erhalten, unbefristet beschäftigt zu sein, die fachlichen und kreativen Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können, Anerkennung zu erhalten und soziale Beziehungen zu entwickeln. Positiv wird Arbeit bewertet, wenn ausreichend Ressourcen vorhanden sind, z.B. Entwicklungs-, Qualifizierungs- und Einflussmöglichkeiten und gutes soziales Klima zu den Vorgesetzten und Kolleg/innen. Eine weitere wichtige Bedingung ist, dass das Anforderungsniveau nicht zu stark als belastend empfunden wird“ (Fuchs, 2006, S. 7, vgl. auch Tabelle 2, S. 80).

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Ablehnung von Leiharbeit und Befristungen überwiegend auch von jenen Beschäftigten geteilt wird, die bislang nicht selbst mit diesen Formen unsicherer Beschäftigung konfrontiert wurden. Beispielhaft sind daher die herausragende Bedeutung von Einkommens- und Beschäftigungssicherheit und die Form des Arbeitsverhältnisses (unbefristete Beschäftigung) für die Beschäftigten in Deutschland als Ergebnis der Studie von Fuchs hervorzuheben. „So stimmten 72 % beziehungsweise 78 % dem Statement zu, dass der Einsatz von Zeitarbeit begrenzt beziehungsweise die Befristung von Arbeitsverhältnissen grundsätzlich auf Ausnahmefälle beschränkt werden sollte“ (Fuchs, 2006, S. 178–179).

Inwieweit sich Kernelemente für „gute Arbeit“ aus Sicht der Beschäftigten in Deutschland (vgl. Tabelle 2, S. 80, siehe auch Fuchs, 2006, S. 176–178), im Rahmen des Vorstellungsgesprächs aus Sicht des Bewerbers wahrnehmen und identifizieren lassen und durch den potentiellen Arbeitgeber erfüllt sind oder auch erfüllt werden können, können Indizien für die wahrgenommene Wertschätzung des potentiellen Arbeitnehmers durch den zukünftigen Arbeitgeber sein.

Dazu gehören des Weiteren auch die Wahrnehmung und Bewertung des Anforderungsprofils eines Unternehmens und die Kriterien eines potentiellen Mitarbeiters, die aus seiner Sicht zur Einstellung in einem Unternehmen führen können.

In der Bewertung dieser Aussage und dieser Kriterien aus Sicht des potentiellen Bewerbers sind Risiken verborgen. Der potentielle Bewerber schätzt aus seiner Sicht, nämlich der Außensicht, die Unternehmenssicht, die eine Innensicht ist, ein.

Tabelle 2: Was „Gute Arbeit“ aus Sicht von Beschäftigten in Deutschland ist, lässt sich an gemeinsam geteilten Kernelementen für „gute Arbeit“ identifizieren. Die Kernelemente guter Arbeit werden in der Reihenfolge nicht nur mehrheitlich, sondern übergreifend geteilt, also von abhängig beschäftigten Männern wie von Frauen, in Ost- und Westdeutschland, von Arbeitnehmern/innen in den unterschiedlichsten Altersgruppen, Berufsbereichen und über alle Typen der Arbeitsqualität hinweg gewichtet dargestellt (Fuchs, 2006, S. 18).

Gute Arbeit bedeutet aus Sicht der Arbeitnehmer:

ein festes, verlässliches Einkommen zu erhalten,

unbefristet beschäftigt zu sein,

kreative Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können,

Sinn in der Arbeit zu erkennen,

Anerkennung zu erhalten,

soziale Beziehungen zu entwickeln und

die Achtung bzw. der Schutz der Gesundheit.“

Erfolgreiches Management bedeutet auch finanziellen Erfolg. Der Prozess der effektiven Personalakquise ist einer der entscheidenden Prozesse für das wirtschaftliche Wohlergehen eines Unternehmens.

8.1 Die Bewerbungssituation vor dem Vorstellungsgespräch

Vor dem Vorstellungsgespräch wählt der Bewerber Unternehmen aus, die seinen Kriterien für eine gute und vertrauensvolle Arbeit entsprechen.

Fast 96 % der zu einem Vorstellungsgespräch eingeladenen Personen bereiten sich auf das Gespräch vor, indem sie Hintergrundinformationen zum Unternehmen recherchieren. Fast die Hälfte von ihnen informiert sich sogar über die konkreten Gesprächspartner (Winter, 2009). Das heißt, dass durch diesen Schritt bereits ein Vertrauensbildungsprozess angestoßen wird.

Dabei sind nach Tippelt (Tippelt, 2006) als Ergebnis der systematisch-empirischen Lebensverlaufsforchung der letzten 20 Jahre Erwerbs- und Berufskarrieren, Bildungs- und Ausbildungswege, Lebensverläufe insgesamt von einer Vielzahl der folgenden Einflüsse abhängig, wie zum Beispiel von:

„Ökonomisch und politisch bestimmten Strukturen, kulturellen Wertvorstellungen und Prägungen, gesetzlichen Altersnormen, institutionalisierten Übergänge, normativ-kritischen Lebensereignisse, individuellen Entscheidungen, Sozialisationsprozesse im frühen Lebensalter und institutionellen, oft schulischen oder betrieblichen Selektionsmechanismen“ (Tippelt, 2006).

Im Bewerbungsprozess wird häufig auch das Bewusstsein über die eigenen Stärken und Schwächen und auch über das eigene Selbstvertrauen des Bewerbers sensibilisiert. Die eigenen Stärken, Schwächen und Neigungen, insbesondere die erworbenen schulischen, universitären und beruflichen Qualifikationen, aber auch die damit verbundenen Lernerfahrungen bilden die Basis für die berufliche Tätigkeit. Das eigene Anspruchsniveau hinsichtlich der neuen Arbeitsstelle und auch das individuelle Bewusstsein, was gute Arbeit aus Sicht des Bewerbers ist, können entscheidend für die Bewerbung um eine neue Arbeitsstelle und die Auswahl des Arbeitgebers sein.

Während der individuelle Kriterienkatalog an gute Arbeit aus Sicht des Bewerbers eine aktive Konstruktion ist, versuchen Unternehmen durch das so genannte „employer branding“ in das Bewusstsein der Bewerber als guter Arbeitgeber aufgenommen zu werden. Mit „employer branding“ versuchen Unternehmen Arbeitgebermarken aufzubauen und sich dadurch für potentielle Bewerber attraktiv zu machen (vgl. u.a. Barrow & Mosley, 2005; Edwards, 2005; Güse & Krause, 2005; Wiese, 2005).

Arbeitgeberattraktivität wird zunehmend auch über Wettbewerbe gestaltet. Dies unterstützt die Bewerber bei der Auswahl eines vertrauensvollen Arbeitgebers.

Beginnend in den USA in den 1980er Jahren (vgl. Levering, 1988; Levering, 1994), wird seit dem Jahr 2003 der Wettbewerb ‚Deutschlands Beste Arbeitgeber‘, der nach dem US-amerikanischen Vorbild ‚Great Place to Work®‘ konzipiert ist, in Deutschland ausgerichtet (Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008, S. 4). Zwischenzeitlich haben sich auch weitere Konzepte etabliert, die teils als Wettbewerb, teils auf Basis von Kriterienkatalogen, die Nominierung zum besten Arbeitgeber in bestimmten Unternehmensgrößen, wie zum Beispiel im Mittelstand (Clement, 2008), in Branchen, wie dem Gesundheitsbereich oder hinsichtlich der Auszeichnung als besonders familienfreundlicher Arbeitgeber (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008) werben. Familienfreundlichkeit ist ein Beispiel für „employer branding“. Nach Aussage von Schwenker machen familienfreundliche Maßnahmen die Unternehmen attraktiver – auf dem Recruiting-Markt“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008).

Employer branding bewirkt einen Vertrauensvorschuss beim Bewerber. „Wer am immer mehr umkämpften Arbeits- und Personalmarkt als guter Arbeitgeber dasteht, tut sich leichter bei der Suche nach qualifiziertem Personal“ (Fischer, 2007, S. 6).

So wird bereits vor dem Vorstellungsgespräch deutlich, dass unterschiedliche Mechanismen den Vertrauensprozess in Gang setzen. In diesem Prozess müssen die individuellen Kriterien des Bewerbers erfüllt werden. Durch aktives Personalmarketing können Unternehmen von ihrer Seite aus diesen Prozess beeinflussen. „Die Qualität des gesamten Auswahl- und Entscheidungsprozesses kann trotz valider Auswahlverfahren oder Leistungsindikatoren durch Entscheidungsfehler“ (Schuler & Höft, 2004, S. 328) und durch Unehrlichkeit beim „employer branding“ zunichte gemacht werden.

8.2 Das Vorstellungsgespräch und die Entscheidung zu vertrauen

Im Vorstellungsgespräch geht es im Wesentlichen um die Wahrnehmung mit einer vorläufigen (intuitiven) Bewertung, die Einschätzung und die beidseitige Bewertung von Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften des Vertrauenssubjektes und des Vertrauensobjektes und letztendlich um die Entscheidung zu vertrauen (vgl. Abbildung 17).

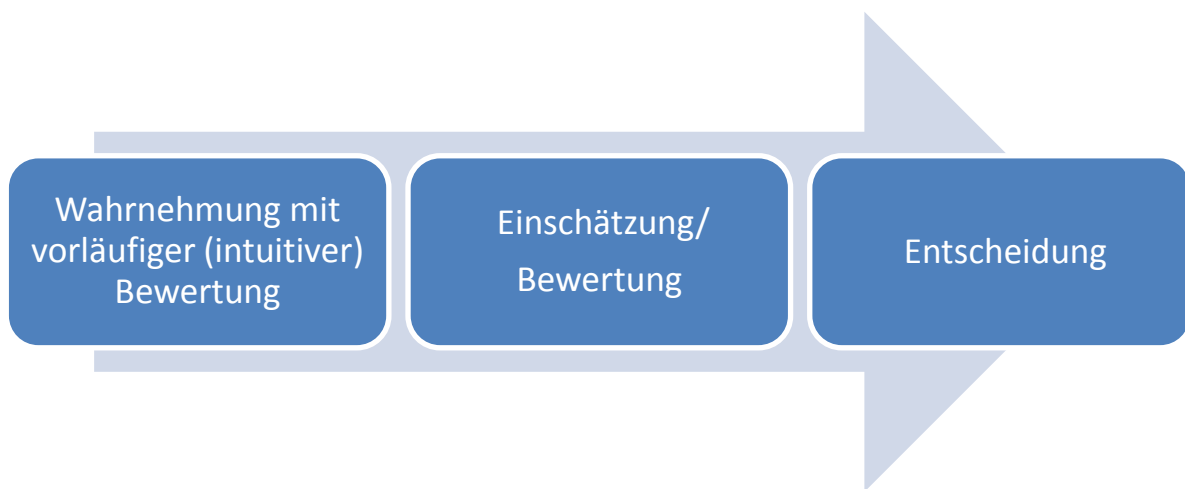


Abbildung 17: Der Vertrauensvorschuss im Vorstellungsgespräch basiert auf einem positiven Ergebnis eines Entscheidungsprozesses im Zusammenhang der Wahrnehmung mit vorläufiger Bewertung und der Einschätzung der Kontextbedingungen (eigene Darstellung).

„Vertrauen“ bedarf einer Entscheidung. Der Bereich des „Vertrauens“ lässt sich zwischen den beiden Extremen „vollständiges Wissen“ und „Nicht-Wissen“ verorten. Auf Grund der nicht vollständigen Information und der individuellen Wahrnehmung und Einschätzung kann im Zusammenhang mit einer Vertrauensentscheidung von einer „unsicheren“ Entscheidung gesprochen werden.

Die Unsicherheit ist mit einem Risiko und der Ungewissheit verbunden (Jeske, 2008, S. 36).

Eine risikobehaftete Situation ist nach MacCrimmon & Wehrung (MacCrimmon, Wehrung & Stanbury, 1986, S. 14–15 zitiert nach Jeske, 2008, S. 44) charakterisiert durch einen „Mangel an:

- Kontrolle der Entscheidungssituation,
- Information bezüglich des Eintretens verschiedener Umfeldzustände beziehungsweise Konsequenzen und
- Zeit, um die Realisierung wichtiger Umfeldzustände abzuwarten“.

Heurismen sind zentrale Prinzipien intuitiver Urteilsbildung, die zu einer Reduktion der Komplexität von Urteilsaufgaben beitragen können. Dabei handelt es sich um automatisch und unbewusst angewendete Daumenregeln, die ohne große kognitive Anstrengung ein schnelles Urteil erlauben. Kahneman (u.a. Kahneman, 2003, S. 471) spricht in diesem Zusammenhang vom System 1, der Intuition. Das schnelle der Introspektion nicht zugängliche und schwer kontrollierbare System 1 kann nur durch das langsamere und von Regeln geleitete und hochgradig kontrollierte System 2 „überstimmt“ werden (vgl. Kapitel 5.2, S. 50; Stanovich et al., 2002; Musahl, 2006; Kahneman, 2003, S. 698). Ohne Heurismen wäre der Mensch nicht handlungs- und überlebensfähig (vgl. Hoffmann, 2009, S. 10; Kanning, 1999).

Ausgehend vom Entscheidungsträger und dessen kognitiver Struktur können Heuristiken wie folgt differenziert werden:

- „(1) Person des Entscheiders [hier: Vertrauenssubjekt und Vertrauensobjekt],
- (2) Spezifische Situationswahrnehmung,
- (3) Verständnis von Wahrscheinlichkeiten,
- (4) Besonderheiten bei der Bildung von Präferenzen beziehungsweise der Definition von Nutzen und
- (5) Entscheidungszielen und Bewertungskriterien“ (Jeske, 2008, S. 76).

Basierend auf einer Zusammenstellung der Forschungsbefunde, stellt Jeske Kontextbedingungen zusammen, die sich negativ (vgl. u.a. Kahneman, 2003, S. 473; Finucane, Alhakami, Slovic & Johnson, 2000; Bless et al., 1996; Gilbert, 2002) oder positiv (Stanovich et al., 2002; Shafir & LeBoeuf, 2002, S. 502–503) auf den Einsatz des Systems 2 auswirken können.

Dabei können sich die folgenden Determinanten negativ auf die Effizienz des Systems 2 auswirken:

- Zeitdruck,
- gleichzeitige Bewältigung verschiedener kognitiver Aufgaben und
- eine positive Gefühlslage.

Hingegen zeigen folgende Faktoren einen positiven Einfluss auf das Reasoning-System 2:

- Hohe Intelligenz,
- eine Präferenz für rationale Verarbeitung („Need for Cognition“) und
- die Erfahrung mit statistischen Denkweisen (Jeske, 2008, S. 119–120).

Zum Zeitpunkt des von der jeweiligen Partei gewährten Vertrauensvorschlusses kann man sowohl hinsichtlich der wahrgenommenen Kompetenzen, als auch der wahrgenommenen Persönlichkeit nur von einem temporären Teilaspekt als Basis für eine wichtige Lebens- beziehungsweise Unternehmensentscheidung sprechen.

Zum Zeitpunkt der Entscheidung kann man also nur von „Teil-Wissen“ sprechen. Bei Teilwissen kann das Konstrukt Vertrauen angewendet werden. Es stützt sich einerseits auf den Teil des Wissens, beispielsweise über bestimmte Ausbildungen, Schulen, Hochschulen und deren Ausbildungsqualität beziehungsweise bekannten Persönlichkeiten, denen man eine gute beziehungsweise sehr gute Ausbildung von Menschen zusagt.

Auf der Seite des Mitarbeiters basiert sein Teilwissen auf Informationen über das Unternehmen beziehungsweise über den Unternehmer aus der Öffentlichkeit beziehungsweise aus der Presse, aus persönlichen Äußerungen von Mitarbeitern des Unternehmens und aus den online-Medien.

Die Wahrnehmung von Entscheidungssituationen ist, ein zentraler Aspekt im Entscheidungsverhalten im Zusammenhang mit Vertrauen. „Bei Risiko beziehungsweise Unsicherheit kommt der Interpretation der Entscheidungssituation eine große Bedeutung zu“ (Jeske, 2008, S. 217). Das Gefühl der Kontrolle und der persönlichen Verantwortung sowie das individuelle Wertegerüst des Entscheiders sehen Sarasvathy et al. (Sarasvathy, Simon & Lave, 1998 zitiert nach Jeske, 2008, S. 217) als wesentliche Faktoren im Verständnis der Risikowahrnehmung und -bewertung an.

Die Kontextbedingungen wie u.a. die personenbezogenen, situativen und kulturellen Kontextbedingungen (vgl. Kapitel 3, S. 27ff) haben sowohl Einfluss auf das Risikoverhalten, als auch auf die Entscheidung zu vertrauen (vgl. auch Jeske, 2008, S. 243–244). Im ersten Schritt haben sie somit auch einen Einfluss auf den Vertrauensvorschuss.

Inwieweit die Kontextbedingungen hinsichtlich der personalen Bedingungen konkretisiert werden können, dazu sollen die folgenden Kapitel 9 (S. 90ff) und Kapitel 10 (S. 117ff) Aufschluss geben.

8.3 Das Vorstellungsgespräch und der beidseitige Vertrauensvorschuss

Die Bewerbungsunterlagen ermöglichen eine Beurteilung auf Basis der bisher erreichten schulischen, beziehungsweise beruflichen Ausbildung und der Weiterbildung.

Nur Bewerber, deren Kompetenz bereits aus den vorgelegten Bewerbungsunterlagen erkennbar ist, werden zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Daher ist die von der Führungskraft eingeschätzte Kompetenz des Mitarbeiters nach Sachlage der schriftlichen Bewerbungsunterlagen Basis für die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch (vgl. auch Becker, 1999, S. 285).

Insbesondere ein Lebenslauf eines älteren Bewerbers kann erkennen lassen, wo die eigenen Präferenzen des Bewerbers liegen und, ob er zielstrebig ist.

Beim Vorstellungsgespräch geht es darum, in relativ kurzer Zeit die Kompetenzen und die wahrgenommene Persönlichkeit einzuschätzen und zu bewerten, insbesondere aber auch um das wahrgenommene Selbstvertrauen.

Handelt es sich im Vorstellungsgespräch um eine Situation, die nicht geprägt ist durch die extreme Arbeitsplatzknappheit beziehungsweise Arbeitskräfteknappheit, so kann man im Wesentlichen zum Zeitpunkt des Vorstellungsgesprächs von einer gleichwertigen Machtposition ausgehen.

Im Fall der Arbeitsplatzknappheit, ist der Unternehmer in einer deutlich mächtigeren Funktion und Position, als der Bewerber (vgl. u.a. Schmid, Dosky & Braumann, 1996, S. 177–197). Im Fall der Arbeitskräfteknappheit ist der Bewerber in einer deutlich mächtigeren Funktion. Der Unternehmer braucht zur Durchführung seines operativen Geschäftes (dringend) einen kompetenten Arbeitnehmer.

Die Auswirkungen des demographischen Wandels und die Weiterentwicklung Deutschlands in Richtung einer Dienstleistungsgesellschaft werden einen entscheiden-

den Einfluss auf Angebot und Nachfrage von bestimmten Qualifikationen im zukünftigen Arbeitsmarkt haben. Einem steigenden Bedarf an höher qualifizierten Mitarbeitern mit Hoch- und Fachhochschulabschlüssen steht nach Aussage von Walwei (Walwei, 2006) ein geringerer Bedarf an gering qualifizierten, ungelerten beziehungsweise angelernten Arbeitskräften gegenüber.

In Abhängigkeit von einem Angebots- beziehungsweise Nachfrage orientierten Arbeitsmarkt annoncieren potenzielle Arbeitgeber unbesetzte Stellen über unterschiedliche Kanäle, wie die klassische Stellenausschreibung in der Tageszeitung, in überregionalen Zeitungen und Magazinen, im Internet und über Suchmaschinen. Gerade in aus Arbeitgebersicht nachfrageorientierten Arbeitsmärkten haben sich in den letzten Jahren neue Marketinginstrumente zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität herausgebildet. So bewerben sich beispielsweise mittlerweile rund 65 Prozent der Bewerber durch eine Online-Bewerbung per Email, während nur noch rund 24 Prozent auf die traditionelle postalische Bewerbung setzen (Winter, 2009).

Im Verlauf des Vorstellungsgesprächs werden sowohl das Verhalten von Bewerber und Unternehmer wechselseitig wahrgenommen und aufgrund des jeweiligen individuellen Erfahrungsschatzes eingeschätzt und bewertet.

Aus Sicht des Bewerbers ist die Einschätzung der Führungskraft beziehungsweise des Unternehmers für den Vertrauensprozess entscheidend (vgl. u.a. Fuchs, 2006). Dazu gehören auch die wahrgenommene Kompetenz des Vertragspartners und dessen wahrgenommene „Persönlichkeit“, die eigene Selbstwirksamkeit, sowie der Lebenslauf des Bewerbers (vgl. u.a. Hesse & Schrader, 2008, S. 428).

Auf Basis eines möglicherweise nur in der Regel ein oder zwei Stunden dauernden Vorstellungsgesprächs wird anhand von objektiven Kriterien für die Personalauswahl in Unternehmen und auch anhand der individuellen Kriterien des Bewerbers, aber auch möglicherweise ein- oder beidseitig intuitiv festgelegt, ob das Vorstellungsgespräch die Basis für weitere Gespräche oder sogar zur Einstellung des Bewerbers im Unternehmen führt.

Für den potentiellen Mitarbeiter könnte daher entscheidend sein, ob erstens die angebotene Stelle und die angebotene Funktion der Führungskraft als Vertreter des Unternehmers bekannt sind und zweitens die Beschreibung der zukünftigen potentiellen Aufgaben hinreichend gut erfolgt. Für den Aufbau von interpersonalem Vertrauen ist entscheidend, ob drittens die Führungskraft ihre direkten Mitarbeiter und potentiellen zukünftigen Kollegen des Bewerbers kennt und dass viertens die

Führungskraft Aussagen zur Qualität des Arbeitsklimas und zu Unternehmenskultur hinreichend genau beschreiben kann. Die Kriterien für einen Vertrauensvorschuss und damit für die Bereitschaft, sich für die angebotene Stelle zu entscheiden, basiert fünftens auf unvollständigem Wissen hinsichtlich der genauen Randbedingungen und sechstens auf der Einschätzung und Bewertung des potentiellen Vertragspartners und seiner Persönlichkeit.

Die Entscheidung für einen neuen Arbeitgeber kann im Hinblick auf die persönliche Lebensplanung, aber auch für den Unternehmer hinsichtlich seiner Unternehmensplanung von großer Tragweite sein. Selbst bei sehr großer Kompetenz sind die Folgen dieser unsicheren Entscheidung sowohl für das Unternehmen, als auch für den Bewerber aufgrund ihrer Komplexität nicht gänzlich abschätzbar. Dabei werden „viele personelle Entscheidungen (...) in der Praxis von Personalfachleuten mithilfe ihres persönlichen Fachwissens und ihrer Erfahrung mehr oder minder intuitiv auf der Basis diagnostischer Einzeldaten getroffen (individuelle Entscheidungen)“ (Schuler et al., 2004, S. 329).

Die Höhe des Vertrauensvorschusses wird von der impliziten Vertrauenstheorie der beiden Vertrauensakteure, den individuellen und situativen Randbedingungen sowie den Kontextbedingungen abhängen.

8.4 Der Psychologische Vertrag - im Vorstellungsgespräch begründet und Maßstab der Vertrauensbeziehung

Auf Basis des Vorstellungsgesprächs treffen bei Vertragsabschluss beide Parteien eine unsichere Entscheidung. Gleichzeitig geben beide Parteien bei einem symmetrischen Machtverhältnis beziehungsweise bei „gleich-unsicherem“ Informationsstand der jeweils anderen Partei einen Vertrauensvorschuss.

Neben dem schriftlichen Arbeitsvertrag wird bei dem Vorstellungsgespräch auch ein so genannter impliziter, „Psychologischer Vertrag“ begründet (Staehle, 1999). Er stellt eine subjektive Regel-Definition der Arbeitsbeziehung dar. Ob bestimmte Ereignisse als Bruch des psychologischen Vertrages wahrgenommen werden, hängt unter anderem davon ab, wie bedeutsam der Beziehungsaspekt für den jeweiligen Akteur ist. Ob wahrgenommene Brüche des psychologischen Vertrages wiederum zur Einstellungsänderungen oder zu einem psychischen Beanspruchungserleben führen, hängt von den Handlungsalternativen innerhalb der Beziehung ab (Rigotti, 2010, S. 159). „Vertrauen beinhaltet eine formal (z.B. durch expliziten Vertrag) nicht

abgesicherte Vorleistung, es gilt als Ersatz für formelle Verträge“ (Neuberger, 2006, S. 12).

Im *Psychologischen Vertrag* sind alle von den Vertragspartnern geäußerten Vorstellungen und Wünsche, Handlungen oder das gezeigte Verhalten und die daraufhin gezeigten Reaktionen und mündlichen Zusicherungen, die von dem jeweiligen Vertragspartner wahrgenommen wurden und als „wichtig und daher vertragsrelevant erachtet wurden“, als „Vertragsbestandteil des Psychologischen Vertrages“ festgehalten.

Der Psychologische Vertrag wird sowohl bewusst als auch unbewusst durch die Vertragsparteien auf vertragsgetreues Handeln und Verhalten überprüft. Er ist ein Gradmesser für das künftige Vertrauen der Vertragsparteien.

Stützstellen für den interaktiven Aufbau von Vertrauen sind die eingehaltenen „Versprechungen“ und damit die wahrgenommene Vertragstreue der beteiligten Vertragsparteien. Werden Versprechungen eingehalten, dient dies dem Aufbau von interpersonalem Vertrauen und als Bestätigung des bereits gegebenen Vertrauensvorschlusses.

8.5 Die Situation nach dem Vorstellungsgespräch

Mit Beendigung des Vorstellungsgesprächs und der Vereinbarung der Fortführung der „geschäftlichen Beziehung“ ist der implizite Vertrag, das heißt der Psychologische Vertrag zwischen dem Unternehmen und dem neuen Mitarbeiter abgeschlossen worden. Der physische Arbeitsvertrag folgt meist mit zeitlicher Verzögerung. Die künftigen Vertragsparteien haben aber meist vereinbart, dass dieser Vertrag entsprechend unterschrieben wird.

Ein entscheidendes Ergebnis ist der „abgeschlossene“ Psychologische Vertrag. Mit dem Abschluss dieses Psychologischen Vertrages wird auch das Vertrauensverhältnis zwischen den beiden Vertragsparteien begründet.

Aus Sicht des Mitarbeiters können folgende Wahrnehmungen (in Anlehnung an Fuchs, 2006) während und nach dem Vorstellungsgespräch Einfluss auf die Höhe des Vertrauensvorschusses gegenüber dem neuen Vertragspartner genommen haben:

- Ich fühle meine Wünsche nach einer „guten Arbeit“ ausreichend berücksichtigt.
- Ich fühle mich als Mensch akzeptiert und respektiert und nicht nur als Arbeitskraft.
- Ich fühle, dass meine Fähigkeiten durch die angebotene Stelle entsprechend wertgeschätzt werden.
- Ich fühle, dass das, was ich sage, gehört und entsprechend akzeptiert wird.
- Ich fühle, dass ich einen sinnvollen Beitrag mit meiner Arbeit leisten kann.
- Ich fühle, dass ich etwas bewirken kann.
- Ich fühle, dass ich meine zukünftige Arbeit und mein Familienleben oder mein Privatleben miteinander vereinbaren kann.
- Ich fühle, dass ich für meine Arbeit ausreichend gut entlohnt werde.
- Ich fühle, dass ich meine Fähigkeiten in die zukünftige Arbeitsstelle einbringen kann und dabei gefordert, aber nicht überfordert werde.
- Ich fühle, dass ich nicht ausgenutzt werde.
- Ich fühle, dass ich zukünftig mit netten Menschen zusammenarbeiten kann.
- Ich fühle, dass ich eine Perspektive bekomme, mich entsprechend meiner Fähigkeiten zu entwickeln.

„Je mehr der Handlungsspielraum des anderen im vorneherein, etwa durch explizite vertragliche Regelungen, begrenzt wird, umso weniger Raum bleibt für Vertrauen“ (Ripperger, 2003, S. 86).

Das Vorstellungsgespräch basiert auf einer Reihe von Wahrnehmungen hinsichtlich der Kompetenzen und Persönlichkeit der Vertrauensakteure. Dabei werden beidseitig Kriterien abgeglichen. Auf Basis der Wahrnehmung und auf der individuellen Bereitschaft zu vertrauen wird eine Entscheidung getroffen, die allerdings keine Sicherheit in ihrer Richtigkeit bietet. Ein Vorstellungsgespräch, das zu einem Arbeitsvertrag führt, wird mit einem beidseitigen Vertrauensvorschuss beendet. Die Höhe des Vertrauensvorschusses ist individuell und situativ hinsichtlich der Kontextbedingungen determiniert. Für die Untersuchung des „Vertrauens im betrieblichen Kontext“ wird deutlich, dass das Vorstellungsgespräch eine sehr hohe Bedeutung im Vertrauensprozess hat.

9 Methodologie – die Methoden – Logik

Ausgehend von den Zielen (vgl. Kapitel 1.1, S. 15) soll in dieser Arbeit untersucht werden, was im betrieblichen Kontext hinter den auf „Vertrauen“ bezogenen Entscheidungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in Unternehmen steht.

Neben der Aufstellung von vier themenbezogenen Hypothesen, wird in diesem Kapitel u.a. die Auswahl einer entsprechenden Untersuchungsumgebung und die Wahl der Methoden und der statistischen Verfahren für die jeweilige Fragestellung der vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchungen thematisiert.

9.1 Hypothesen

Nach der theoretischen Analyse des Standes der wissenschaftlichen Betrachtung des Themas „Vertrauen im betrieblichen Kontext“ (vgl. Kapitel 3, S. 27; Kapitel 4, S. 37; Kapitel 5, S. 47; Kapitel 6, S. 58; Kapitel 7, S. 64) wurden im Rahmen dieser Arbeit die folgenden vier Hypothesen gebildet.

9.1.1 Hypothese 1

Das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte ist ein multidimensionales Konstrukt. Dabei basiert Vertrauen auf subjektiv zugewiesenen „Persönlichkeitseigenschaften“ des Vertrauensobjektes, die das Vertrauenssubjekt in der Interaktion von Vertrauensobjekt und Vertrauenssubjekt als persönliche Wertschätzung empfinden kann, und der vom Vertrauenssubjekt wahrgenommenen Kompetenz des Vertrauensobjektes. Es ist daher ein Zusammenhang zwischen der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Kompetenz der Führungskräfte und dem Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskräfte zu vermuten.

9.1.2 Hypothese 2

Vertrauen im betrieblichen Kontext ist ein Lernprozess. Das Alter und die Dauer der Betriebszugehörigkeit beeinflussen den Zusammenhang zwischen der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Kompetenz der Führungskräfte und dem Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskräfte.

9.1.3 Hypothese 3

Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Hierarchieebene der Mitarbeiter und dem Vertrauen dieser Mitarbeiter in ihre Führungskräfte.

9.1.4 Hypothese 4

Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und dem Unternehmenserfolg. In (wirtschaftlich) erfolgreicheren Unternehmen haben die Mitarbeiter ein höheres Vertrauen zu ihren Führungskräften als in (wirtschaftlich) weniger erfolgreichen Unternehmen.

9.2 Untersuchungsumgebung - Die Studie *„Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“*

Ausgehend von der leitenden Forschungsfrage, ob Vertrauen im betrieblichen Umfeld ein multidimensionales Konstrukt ist, wird ein besonderer Fokus auf die Untersuchung von Faktoren, die das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften beschreiben, gerichtet. Dabei wird anhand der Daten aus der Studie zur *„Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“* (Hauser, Schubert & Aicher, 2008) untersucht, an welchen Faktoren Menschen ihre Entscheidung zu vertrauen festmachen.

Die in der vorliegenden Dissertation verwendeten Daten wurden im Rahmen dieser Studie erhoben, die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Auftrag gegeben und von der Psychonomics AG in Kooperation mit dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln durchgeführt wurde.

Ziel der Studie war es, Informationen zur Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland zu erheben, da die diesbezügliche Forschung in den letzten Jahren vor allem im US-amerikanischen Raum stattgefunden hatte (vgl. u.a. die Deep White - Studie (Dreher, 2005)).

„Da systematische und repräsentative Daten zur wissenschaftlichen Befassung für Deutschland bis zu diesem Zeitpunkt nicht vorlagen, liefert die Studie zum ersten Mal Daten über deutsche Unternehmen und zum ersten Mal umfassen diese die Unternehmenskultur und Mitarbeitermotivation und deren wirtschaftliche Auswirkungen in Deutschland“ (vgl. Hauser, Schubert & Aicher, 2007, S. 16).

Das Forschungsdesign der Studie ist so angelegt, die aufgestellten Hypothesen und auch die leitende Forschungsfrage zu beantworten und damit Aussagen über den Zusammenhang von Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung und den Unternehmenserfolg treffen zu können. Es wurde eine hohe Zahl von Unternehmen befragt um repräsentative Aussagen zu treffen. Hinsichtlich der vorliegenden Forschungsfragen wurden die Daten bisher nicht ausgewertet.

Ich selbst war mittelbar, unter Wahrnehmung der Datenschutzbelange, an der Studie (vgl. Hauser, Schubert & Aicher, 2008, S. 1) beteiligt, so dass ich für die Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Dissertation Daten der Studie generieren und auswerten konnte.

Es wird ein besonderer Fokus dieses Kapitels auf der Beschreibung der methodischen Vorgehensweise bei der Untersuchung von Faktoren gerichtet, die das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften beschreiben.

Der Beginn des betrieblichen Vertrauensverhältnisses zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften, sowie die zeitliche Entwicklung des Vertrauens werden thematisiert. Dabei wird die zeitliche Komponente unterschieden nach dem Lebensalter der Mitarbeiter und deren Dauer der Betriebszugehörigkeit zu einem Unternehmen. Darüber hinaus soll untersucht werden, inwiefern es einen Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und dem (wirtschaftlichen) Erfolg eines Unternehmens gibt.

Im Folgenden wird nun nach einer Beschreibung des Items „Vertrauen in Führung“ und der Konkretisierung der Erfassung des Unternehmenserfolgs, das methodische Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit konkretisiert und erläutert.

9.3 Das Item „Vertrauen in Führung“

Bei der Frage nach dem interpersonalen Vertrauen geht es in der vorliegenden Studie um das *den Führungskräften von den befragten Mitarbeitern entgegengebrachte Vertrauen*. Die auf der fünfstufigen Likertskala (Likert, 1932) von „trifft fast gar nicht zu“, über „trifft überwiegend nicht zu“, über „teils/teils“ hin zu „trifft überwiegend zu“ und „trifft fast völlig zu“ von den Probanden zu bewertende Aussage lautete: „Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“. Aus Sicht der Befragten wird das Vertrauensverhältnis zu den jeweiligen Führungskräften im Unternehmen bewertet.

Die Frage nach dem Vertrauen in die Führungskräfte ist aus Sicht der Mitarbeiter in Richtung der Führungskräfte adressiert. Es handelt sich hierbei um die „unbestimmte Gruppe“ der Führungskräfte und nicht eine bestimmte Führungskraft als Adressaten des Vertrauens. Da es sich bei dem Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskräften üblicherweise auf Grund der unterschiedlichen „Machtpositionen“ um ein sogenanntes asymmetrisches Vertrauensverhältnis handelt, bleibt die Gegenseitigkeit des Vertrauensverhältnisses, also die gemeinsame Vertrauensneigung von Mitarbeiter und Führungskräften in der Fragestellung unberücksichtigt.

Bei der Beschreibung des Vertrauensverhältnisses geht es um das allgemeine Vertrauen in die Führungskräfte. Vertrauen könnte der Mitarbeiter seinen Führungskräften z.B. hinsichtlich ihrer gezeigten oder wahrgenommenen Fähigkeiten. Diese könnten u.a. die Führungskompetenz, die Veränderungskompetenz, die Sozialkompetenz, die Unternehmens- und die Fachkompetenz umfassen. Es könnten damit aber auch weitergehende Fähigkeiten aus Sicht der Mitarbeiter gemeint sein, die die notwendigen Kompetenzen für eine spezielle Führungsaufgabe ausmachen, wie z.B. Sprachkompetenz oder eine besondere Handlungskompetenz. Ob Führungskräfte auf der einen Seite die Unternehmensziele konsequent aufstellen, kommunizieren, umsetzen und letztendlich erreichen oder ob es um die Mitarbeiterorientierung, die angemessene Mitarbeiterführung und der Schaffung von optimalen Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter geht, alle diese und noch mehr der aus Sicht der Mitarbeiter notwendigen Kompetenzen könnten in diesem Zusammenhang Ausschlag bei der Beantwortung gegeben haben. Insbesondere könnte sicherlich auch die persönliche Behandlung des Mitarbeiters sein Vertrauensverhältnis beeinflussen.

9.4 Der Unternehmenserfolg

Im Gegensatz zur empirischen Sozialforschung, die den Menschen in den Mittelpunkt der Forschung stellt, geht es bei der Untersuchung des (wirtschaftlichen) Erfolges um die Bewertung von Wirtschaftsunternehmen, Institutionen und auch Organisationen. Je nach Organisations- und Gesellschaftsform gibt es hierzu sehr unterschiedliche Bewertungsansätze (vgl. auch Baetge, 1998, S. 11; Baetge & [Ed.], 2001; Schrader, 1995; Näther, 1993). Insbesondere für Non-Profit-Organisationen (NPOs), sind die betriebswirtschaftliche „Philosophie“, „sowohl von der Diktion, als auch von den Inhalten her wenig an NPOs orientiert“ (vgl. Scheuch, 2007). Für die Unternehmenskulturstudie bedeutet dies, dass gängige betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Gewinngrößen wie EBIT (Earnings before Interests and Taxes) in NPOs nicht verfügbar sind und zudem nicht die angemessenen Größen zur Erfolgsmessung darstellen.

Zur Untersuchung des (wirtschaftlichen) Erfolges der „Profit-orientierten Unternehmen“ wurde im Rahmen dieser Studie für die betrachteten Unternehmen ein z-standardisierter Quotient aus EBIT und Mitarbeiterzahl berechnet und durch eine subjektive Erfolgsbewertung durch das jeweilige Management des betrachteten Unternehmens ergänzt (vgl. Hauser et al., 2007, S. 110–116). Der EBIT-Begriff, der das Unternehmensergebnis in einem bestimmten Zeitraum vor Zinsen und Steuern

beschreibt, ist eine internationale Messgröße für die Vergleichbarkeit von Unternehmensresultaten.

„Der Gewinn wird vor Finanzergebnis, außerordentlichem Ergebnis und Steuern (d.h. ohne außerordentliche (einmalige) Kosten und Aufwendungen, Zinsen, sonstige Finanzierungsaufwendungen oder -erträge und Steuern) betrachtet, da diese Größen von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gehandhabt werden können, bzw. unterschiedlich ausfallen, und so eine Vergleichbarkeit erschweren“ (Hauser et al., 2007, S. 51).

Aus dem z-standardisierten Quotienten und der subjektiven Erfolgsbewertung durch das Management wurde ein Erfolgs-Index berechnet. „Der Erfolgs-Index wird im Weiteren als Maß für Unternehmenserfolg verwendet. Er weist eine Normalverteilung nach dem Kolmogorov-Smirnov Anpassungstest auf“ (vgl. Hauser et al., 2008, S. 121).

„Für Unternehmen, die die wirtschaftlichen Erfolgskennzahlen nicht liefern konnten oder mochten, bestand die Möglichkeit, eine individuell frei wählbare Erfolgskennzahl, die den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation beschreibt, anzugeben. Schließlich wurde eine ganzheitlich vergleichende Selbsteinschätzung durch das Management erhoben. Diese Bewertungen durch die Unternehmensvertreter bezogen sich auf die Umsatzentwicklung, Gewinnentwicklung (ohne Gesundheits- und Sozialwesen und Öffentliche Verwaltung) und Mitarbeiterfluktuation des jeweiligen Unternehmens. Die konkreten Fragen lauteten: Wie bewerten Sie

1. die Umsatzentwicklung,
2. den EBIT bzw. die allgemeine Gewinnentwicklung,
3. die Mitarbeiterfluktuation Ihrer Organisation im Durchschnitt der letzten 3 Jahre verglichen mit dem Branchendurchschnitt bzw. mit vergleichbaren Organisationen?“ (Hauser et al., 2007, S. 49).

Die Organisationen aus den Branchen „Öffentliche Verwaltung“ und „Gesundheits- und Sozialwesen“ wurden gebeten einzuschätzen, wie hoch die Verwaltungskosten ihrer Organisation verglichen mit ähnlichen Organisationen waren. „Um Zusammenhänge über den gesamten Datensatz berechnen zu können und nicht nur branchenweise Analysen durchzuführen, sollten die Bewertungen des Erfolgs (Gewinn und Verwaltungskosten) zu einer Erfolgskennzahl zusammengefasst werden“ (Hauser et al., 2007, S. 49–50).

„Als Indikator für den finanziellen Erfolg wurde ein Index aus der nach Branche standardisierten EBIT-Marge (EBIT/Umsatz) der Unternehmen für 2005 und einer Gesamteinschätzung des Gewinns der letzten drei Jahre im brancheninternen Vergleich mit anderen Unternehmen durch das Management verwandt. Der entsprechende Index-Wert konnte für 135 Unternehmen ausreichend gut abgebildet werden“ (Hauser et al., 2007, S. 23).

9.5 Möglichkeiten der Vorgehensweise

Die empirische Forschung sucht durch die systematische Auswertung von Erfahrungen nach Erkenntnissen. Sozial-, Human- und Biowissenschaften befassen sich mit Untersuchungsobjekten (Menschen, Tieren, Schulklassen, Betrieben, Abteilungen, Kommunen, Krankenhäusern etc.), die bezüglich ausgewählter, für eine bestimmte Fragestellung relevanter „Merkmale“ beschrieben werden.

Mit dem Begriff „Merkmal“ werden reale oder fiktive Größen bezüglich derer ein interessierendes Konstrukt (zum Beispiel Intelligenz, Vertrauen) empirisch beschrieben werden kann, „entdeckt“, „erfunden“ oder „erschlossen“. Ob das wirklich so ist, muss empirisch gezeigt werden. Daher wird die interessierende Größe „operationalisiert“, das heißt es wird angegeben, wie man die interessierende Größe erfasst (Beispiel: Geschwindigkeit v als Quotient aus der Strecke [in Kilometern] und der Zeit [in Stunden]: $v = \frac{[km]}{[h]}$). Dieses „mathematisierte“, dem empirischen Zugriff zugänglich gemachte „operationale definierte“ Merkmal hat hypothetisch variable Ausprägungen und wird daher als „Variable“ bezeichnet.

Variable haben im Kontext empirischer Untersuchungen unterschiedliche funktionale Bedeutungen. Wir unterscheiden abhängige und unabhängige Variablen und bringen damit zum Ausdruck, dass Veränderungen der einen (abhängigen) Variablen mit dem Einfluss einer anderen (unabhängigen) Variablen erklärt werden sollen. Wir sprechen ferner von einer Moderatorvariablen, wenn sie den Einfluss einer unabhängigen auf die abhängige Variable verändert.

„Das primäre Forschungsinteresse der Human- und Sozialwissenschaften ist darauf gerichtet, die Variabilität (Unterschiedlichkeit) der Merkmalsausprägungen bei verschiedenen Untersuchungsobjekten kausal zu erklären. Diese Aufgabe wird dadurch erheblich erschwert, dass die registrierten Unterschiede auf einer abhängigen Variablen in der Regel nicht durch die Wirksamkeit einer unabhängigen Variablen (monokausal), sondern durch das Zusammenwirken vieler unabhängiger Variablen (multikausal) entstehen“ (Bortz & Döring, 2006, S. 12–13).

Die Klärung der anstehenden Forschungsfragen kann grundsätzlich als Einzelfallstudie oder als Stichprobenuntersuchung, als Längsschnittstudie oder als Querschnittuntersuchung, als Laborexperiment oder als Feldstudie, als experimentelle oder als quasi-experimentelle Untersuchungen erfolgen (Bortz et al., 2006, S. XVII, 1-3).

Im Zusammenhang mit der empirisch-quantitativen Exploration stellen numerische Daten Wirklichkeitsausschnitte in komprimierter, abstrakter Form dar. Ziel der quantitativen Explorationsmethoden ist es, Daten so darzustellen und zusammen-

zufassen, dass überraschende Effekte und prägnante Muster in den Daten problemlos erkennbar werden. Zugriff auf quantitative Daten erhält man auf drei Wegen: die Nutzung vorhandener Daten, die Datenbeschaffung durch Dritte und die eigene Datenbeschaffung (Bortz et al., 2006, S. 369).

9.5.1 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Studie wäre bei einer eigenen Datenerhebung, aus Kosten- und Zeitgründen der empirische Umfang sowohl im Umfang des Fragebogens, als auch hinsichtlich der Anzahl der Befragten deutlich geringer gewesen (zum Beispiel: mehrere Gesellschaften eines Konzerns). Eigene Vorstudien zur Klärung der Forschungsfragen haben dies bestätigt. Es wäre daher zu vermuten gewesen, dass unternehmensspezifische Besonderheiten zu sehr in den Vordergrund getreten wären (Afflerbach 2008).

Es wurde daher hier von der Situation Gebrauch gemacht, die die wissenschaftliche Grundlage für empirische Untersuchung darstellt. Im vorliegenden Fall wurden Daten der Studie ‚Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland‘ (Hauser et al., 2008) ausgewertet, die zu einem anderen Zweck, als zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit, erhoben worden sind. Den „guten empirischen Grund“ für diese wissenschaftliche Analyse dieser Daten hat es bisher nicht gegeben.

Die Studie wurde als Querschnittuntersuchung durchgeführt. Die Befragung erfolgte im Zeitraum von Februar bis September 2006. Die Befragung erfolgte schriftlich, online beziehungsweise in Kombination beider Verfahren. In Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten fand eine Vollbefragung aller Mitarbeiter statt. In größeren Unternehmen mit über 500 Beschäftigten wurde eine repräsentative Zufallsstichprobe der Mitarbeiter befragt.

Das Design der vorliegenden Untersuchung ist an die Fragestellung und die vorhandenen Daten angepasst.

Das Untersuchungsschema für die vorliegende Studie zur Erforschung der empirischen Daten basiert auf den folgenden Bestandteilen:

- den Versuchsteilnehmern (die Stichprobe),
- dem Versuchsmaterial (den Fragebögen),
- dem Versuchsablauf (der Datenerhebung, der Datenbeschaffung),
- unterschiedlichen Versuchsplänen (wie der ex-post-Faktorenanalyse).

9.5.2 Versuchsteilnehmer (die Stichprobe)

Für die Studie wurden auf Grundlage einer disproportional nach Größe und Branche geschichteten Zufallsstichprobe insgesamt 314 Unternehmen in die Befragung einbezogen (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Realisierte Stichprobe (Hauser et al., 2007, S. 55).

Realisierte Stichprobe				
Branche	Unternehmen 20-99 MA	Unternehmen 100-499 MA	Unternehmen > 500 MA	Summe
Nahrungsmittelindustrie	8	9	5	22
Chemische Industrie	12	13	6	31
Metallindustrie	9	11	6	26
Maschinenbau	14	11	4	29
Automobilindustrie	5	11	3	19
Bau	11	7	1	19
Handel	11	14	3	28
Logistik und Verkehr	9	7	5	21
Finanzdienstleistung	9	11	4	24
Unternehmensbezogene Dienstleistung	14	11	4	29
Öffentliche Verwaltung	9	12	11	32
Gesundheitswesen	11	14	9	34
Summe	122	131	61	314

In die Stichprobe wurden Unternehmen aus den zwölf unternehmens- und mitarbeiterstärksten Branchen in Deutschland einbezogen: Nahrungsmittelindustrie, chemische Industrie, Metallindustrie, Maschinenbau, Automobilindustrie, Baugewerbe, Handel, Logistik und Verkehr, Finanzdienstleistungsbranche, unternehmensbezogene Dienstleistungen, öffentliche Verwaltung, Gesundheits- und Sozialwesen.

In den 314 Unternehmen wurden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Dabei wurden sowohl das Management als auch die Mitarbeiter aus den Unternehmen befragt. Berücksichtigt wurden ausschließlich Unternehmen mit mindestens 20 Mitarbeitern. Die Unternehmen wurden nach Größe kategorisiert in kleine Unternehmen (20 bis 99 Mitarbeiter), mittelgroße Unternehmen (100 bis 499 Mitarbeiter) und große Unternehmen (500 und mehr Mitarbeiter). Die Stichprobenauswahl anhand der genannten Kriterien stellt sicher, dass die Studie repräsentative Aussagen über einen großen Anteil der in Deutschland angesiedelten Unternehmen und Beschäftigten erlaubt. Die Stichprobe umfasste eine Grundgesamtheit von rund 18,5 Millionen Beschäftigten in etwa 195.000 Unternehmen. Die Gewichtung im Hinblick auf die in der Grundgesamtheit gegebene Größenverteilung erlaubt repräsentative Aussagen für das Arbeiten in den Unternehmen in Deutschland (Hauser et al., 2007, S. 18).

9.5.3 Versuchsmaterial (der Fragebogen)

Die Daten der Mitarbeiterbefragung wurden in Form eines standardisierten Fragebogens erhoben. Das Erleben der Mitarbeiter in Hinblick auf zentrale Aspekte der Unternehmenskultur sowie das Mitarbeiterengagement standen im Mittelpunkt der Befragung.

Die Dimension „Mitarbeiterorientierung“ kann in einem umfassenden Verständnis in ihrer Wirkung auch als erlebte Arbeitsqualität verstanden werden. „Zu deren Erfassung konnte auf das international bewährte Konzept und Instrumentarium des Great Place to Work® Institute zurückgegriffen werden“ (Hauser et al., 2007, S. 10).

„Der „Great Place to Work - Trust Index“, basierend auf den Untersuchungen von (...) Levering, ist ein Instrument für die Arbeitgeber, um die Beteiligung oder das Vertrauen der Arbeitgeber in ihre Mitarbeiter zu messen. Eine Bewertung des gesamten Unternehmens und der Arbeitseinheit erfolgt durch Aussagen zu: „Das Management vertritt bei der Entscheidungsfindung meine Interessen“ oder „Das Management vertraut darauf, dass die Angestellten ihre Arbeit gut machen, ohne ihnen über die Schulter zu schauen““ (Götz, 2006, S. 63–64).

Unter Zuhilfenahme des Ansatzes von Levering wird auch ein Vergleich mit der Mitarbeiterorientierung und dem Engagement in als „ausgezeichnete Arbeitgeber“ bzw. „Beste Arbeitgeber“ geltende Unternehmen möglich.

„Ergänzend zur erlebten Arbeitsqualität wurden folgende weitere Dimensionen der Unternehmenskultur untersucht: Kundenorientierung, Leistungsorientierung, Veränderungsfähigkeit und Innovationen, sowie die Stärke der Unternehmenskultur. Außerdem wurden die Arbeitsgesamtzufriedenheit als die Gesamtbewertung des Arbeitsplatzes und verschiedene Fragen zur Entwicklung der Arbeitssituation in das Untersuchungskonzept aufgenommen“ (Hauser et al., 2007, S. 18–19).

Der Fragebogen umfasst insgesamt 104 Fragestellungen beziehungsweise Einzelitems (vgl. S. 240, Anhang 1 - Fragebogen). Zur Differenzierung der Probanden wurden folgende Merkmale erhoben: die berufliche Position, der höchste berufliche Ausbildungsabschluss, die Art der Tätigkeit, der ein Proband an einem typischen Arbeitstag überwiegend nachgeht, die Art der Beschäftigung (Vollzeit/Teilzeit), die Dauer der Betriebszugehörigkeit, das Geschlecht des Probanden, das Alter, die Staatsbürgerschaft und die Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft. Des Weiteren wurden im Fragebogen Daten zum Standort des Unternehmens und zur Postleitzahl der Betriebsstätte erhoben.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden vor dem Hintergrund der zu bearbeitenden Fragestellung ausschließlich die im Zusammenhang mit der Mitarbeiterführung relevanten Items ausgewählt. In der Tabelle 4 (S. 101) sind die Einzelitems mit ihren entsprechenden Fragestellungen dargestellt.

Bezüglich der Personenmerkmale wurden folgende Differenzierungen in die Untersuchung aufgenommen:

- die berufliche Position des Probanden,
- die Dauer der Betriebszugehörigkeit,
- das Alter des Probanden.

Die Angabe hinsichtlich der beruflichen Position des Probanden wurde wie folgt in drei Gruppen differenziert:

- Mitarbeiter/in ohne Führungsfunktion,
- Untere/mittlere Führungsebene,
- Obere Führungsebene (Geschäftsführung/Vorstand, Senior Management).

Die Angabe hinsichtlich der Dauer der Betriebszugehörigkeit wurde in folgende sechs Untergruppen eingeteilt:

- Weniger als 2 Jahre,
- 2 bis 5 Jahre,
- 6 bis 10 Jahre,
- 11 bis 15 Jahre,
- 16 bis 20 Jahre,
- länger als 20 Jahre.

Die Angaben hinsichtlich der Zugehörigkeit der Probanden zu einer Lebensaltersgruppe wurden in die folgenden (ursprünglichen) 11 Untergruppen nach dem Alter von ... bis ... differenziert untersucht:

- bis 19 Jahre
- 20 bis 24 Jahre
- 25 bis 29 Jahre
- 30 bis 34 Jahre
- 35 bis 39 Jahre
- 40 bis 44 Jahre
- 45 bis 49 Jahre
- 50 bis 54 Jahre
- 55 bis 59 Jahre
- 60 bis 64 Jahre
- 65 Jahre und älter⁴

⁴ Die Altersgruppe „65 Jahre und älter“ ist auf Grund einer zu geringen Beteiligung im Vergleich zu den anderen 10 Altersgruppen in der Auswertung (siehe Kapitel 10.1.1) unberücksichtigt geblieben. Daher wurden in der Untersuchung nur 10 Altersgruppen berücksichtigt.

Tabelle 4: Die „Führungsisems“. Für die Beurteilung der Mitarbeiterführung wurden die zwanzig Items (Führungsisems) der Befragung im Rahmen dieser Arbeit untersucht.

Variable	Variablenlabel
v5	Jeder hat hier die Möglichkeit, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen.
v8	Die Führungskräfte machen ihre Erwartungen klar und deutlich.
v9	Ich kann mich mit jeder vernünftigen Frage an die Führungskräfte wenden und erhalte eine direkte und offene Antwort.
v11	Die Führungskräfte zeigen Anerkennung für gute Arbeit und besonderen Einsatz.
v15	Die Führungskräfte sind gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen.
v16	Die Führungskräfte erkennen an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können.
v17	Die Führungskräfte suchen und beantworten ernsthaft Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter.
v20	Die Führungskräfte halten mich über wichtige Themen und Veränderungen auf dem Laufenden.
v21	Die Führungskräfte haben klare Vorstellungen von den Zielen der Organisation und davon, wie diese erreicht werden können.
v22	Die Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeiter, ohne sie ständig zu kontrollieren.
v23	Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeiter in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.
v24	Die Führungskräfte vermeiden die Bevorzugung einzelner Mitarbeiter.
v26	Die Führungskräfte leisten gute Arbeit bei der Zuweisung von Aufgaben und der Koordination der Mitarbeiter.
v33	Die Führungskräfte halten ihre Versprechen ein.
v36	Die Führungskräfte lassen ihren Worten Taten folgen.
v42	Ich glaube, dass die Führungskräfte Kündigungen nur als letzten Ausweg wählen.
v45	Die Führungskräfte leiten das Unternehmen kompetent.
v46	Wenn ich ungerecht behandelt werde und mich beschwere, bin ich überzeugt, dass damit fair umgegangen wird.
v49	Die Geschäftspraktiken der Führungskräfte sind ehrlich und ethisch vertretbar.
v50	Die Führungskräfte zeigen aufrichtiges Interesse an mir als Person und nicht nur als Arbeitskraft.

9.5.4 Versuchsablauf

Die Gründe für die Wahl der Studie als Datengrundlage für die vorliegende Arbeit sind:

- Realisierte Stichprobe von 37.151 befragten Mitarbeitern in den 314 Unternehmen,
- Weltweit größte Datenerhebung dieser Art,
- Studie bezieht sich auf den deutschen Sprach- und Kulturraum,
- Fragen zum Zusammenhang von Vertrauen und Führung wurden gestellt,
- Fragenkatalog umfasst die Erfassung der „Unternehmenskultur“, „Mitarbeiterengagement“, „Arbeitszufriedenheit“, „Bindung/Commitment“, „Identifikation/Stolz“, „Einsatzbereitschaft“, „Arbeitsqualität“, „Führungsqualität“, „Kompetenz“, „Kommunikation“, „Vertrauen“,
- Untersuchung, die auch Daten über den Zusammenhang zur Wirtschaftlichkeit der Unternehmen erlaubt,
- Repräsentativ für die 12 beschäftigungsintensivsten Branchen in Deutschland, die 2/3 der Beschäftigten in Deutschland repräsentieren.

Folgende Verfahrensschritte wurden für die Untersuchung von „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung – als multidimensionales Konstrukt“ berücksichtigt:

1. Auswahl aller Items, die mit Führung zusammenhängen (das Item „Vertrauen in Führung“ gehört nicht zu dieser Auswahl, da es das Kriterium ist),
2. Durchführung einer Faktorenanalyse zur Bestimmung von Dimensionen zum Thema „Führung“,
3. Bildung von Skalen und Berechnung der Faktorwerte,
4. Durchführung der Reliabilitätsanalyse der Skalen und Faktoren,
5. Multidimensionale Regression mit den gebildeten Skalen und Faktoren,
 - „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ als Zielkriterium der multidimensionalen Regression,
 - Schrittweiser Zuwachs von R^2 ,
 - Bewertung der β -Gewichte und Ableitung von Schlussfolgerungen,
6. Durchführung von merkmalsbezogenen Varianzanalysen mit der abhängigen Variablen „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ und/oder dem Unternehmenserfolg.

9.5.5 Strategische Überlegungen zum methodischen Vorgehen

In der empirischen Forschung unterscheidet man grundsätzlich zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren. Quantitative Verfahren sind dazu geeignet eine große Datenmenge zu analysieren (Giegler, 2002).

Dabei ist die eindeutige Trennbarkeit der unabhängigen Variablen von den abhängigen Variablen sowie deren konsequente Sequenzierung (uV \rightarrow aV) eine zentrale Voraussetzung für ein experimentelles Untersuchungsdesign. Die besondere Stärke experimenteller Versuchsanordnungen liegt in der Möglichkeit begründet, einen vermuteten Zusammenhang zweier Ereignisse als kausale Folge von Ursache (der unabhängigen Variablen) und Wirkung (auf die abhängige Variable(n)) aufzuzeigen und inferenzstatistisch zu überprüfen (Rumann, 2004, S. 42).

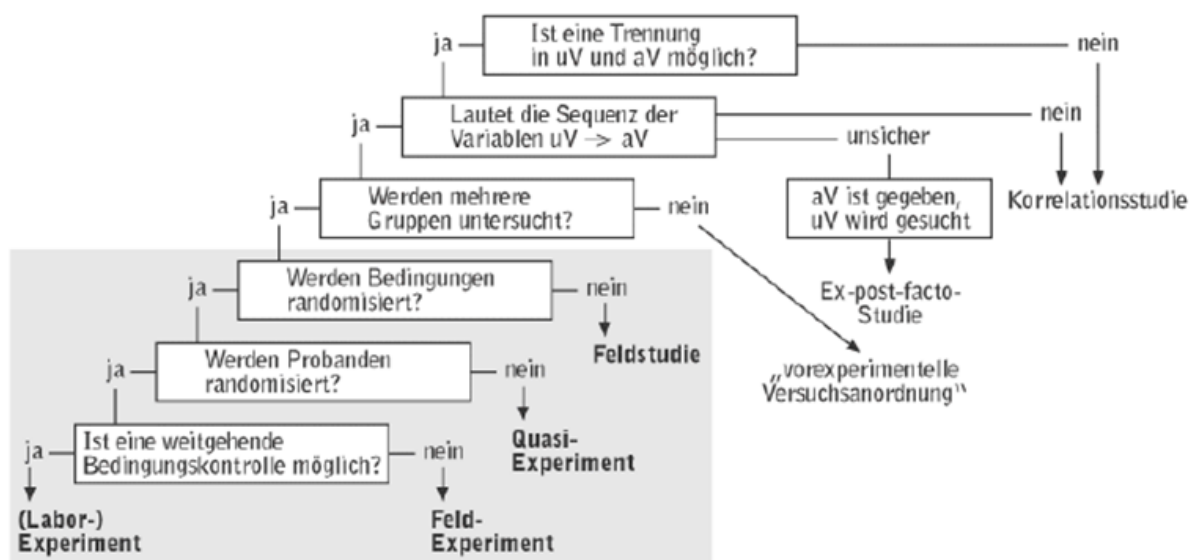


Abbildung 18: Quasi-Experiment - Beim Quasi-Experiment werden die Bedingungen, nicht aber die Probanden randomisiert (vgl. Musahl & Schwennen, 2002).

Eine Korrelationsstudie (vgl. auch Abbildung 18) liegt dann vor, wenn die abhängigen von den unabhängigen Variablen nicht getrennt beziehungsweise sequenziert werden können. Bei einer eher unsicheren Sequenzierung, wie etwa bei einer gegebenen abhängigen Variablen und der Suche nach den zugrunde liegenden unabhängigen Variablen, spricht man von einer „Ex-post-facto-Studie“ (vgl. Musahl et al., 2002).

Im Rahmen dieser Studie wird die Faktorenanalyse als einer der ersten Verfahrensschritte gewählt, da diese als Ex-post-facto-Studie bei fehlenden Kennt-

nissen über die Sequenz von unabhängigen und abhängigen Variablen sinnvoll möglich ist (Musahl et al., 2002). Die Faktorenanalyse eignet sich als Forschungsstrategie und stellt ein ideales Werkzeug für die induktive Vorgehensweise bei der Untersuchung von quantitativen Daten dar (Revenstorff, 1971, S. 162–163). In komplexeren empirischen Untersuchungen mit vielseitigen Wechselwirkungen zwischen den Items lassen sich neben den abhängigen und unabhängigen Variablen auch Moderatorvariablen identifizieren. Als Moderatorvariablen werden diejenigen unabhängigen Variablen bezeichnet, die einen indirekten Einfluss auf die abhängige Variable haben. Dies wird als Moderatoreffekt bezeichnet (vgl. Revenstorff, 1971, S. 159–160). Kontrollvariablen, Konstanten und Störvariablen können Einfluss auf die Moderatorvariable haben (vgl. Rumann, 2004, S. 42). Bortz bezeichnet jene Moderatorvariablen als Kontrollvariablen, die „bei den Untersuchungsobjekten vorsorglich erhoben werden und als Störvariablen, wenn sie nicht beachtet oder schlicht übersehen werden“ (Bortz et al., 2006, S. 3). Sobald ein Merkmal nur in einer Ausprägung auftritt, handelt es sich um eine Konstante (Bortz et al., 2006, S. 2).

„Ex-post-facto“ begründet sich darauf, dass die vorgefundenen Fakten (Daten) aus der Unternehmenskulturstudie für die Untersuchung von „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte“ hinzugezogen werden konnten.

In der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um ein Quasi-Experiment. Hierbei werden die Probanden in Hinblick auf die personenbezogenen und situationsbezogenen Bedingungen, dass sie Mitarbeiter in bestimmten Unternehmen aus bestimmten Branchen sind, die im Rahmen dieser Untersuchung unter diesen Voraussetzungen zufällig ausgewählt worden sind, eingeschränkt. Bei der Untersuchung ist eine Trennung von unabhängigen Variablen (Items der Untersuchung) und der abhängigen Variablen „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ möglich. Es werden verschiedene Gruppen untersucht. Dabei werden im Anschluss an die Faktorenanalyse hinsichtlich der Untersuchung auf Haupteffekte und Nebeneffekte unterschiedliche Versuchspläne für die Durchführung von Varianzanalysen als Instrument für die Untersuchung der kriterienbezogenen Validität aufgestellt.

Die Bedingungen in den jeweiligen Unternehmen und bei den Probanden sind randomisiert, das heißt zufällig (vgl. Musahl et al., 2002).

9.6 Faktorenanalyse

„Der Begriff Faktorenanalyse stellt einen Sammelbegriff für eine Reihe von Verfahren dar, in denen für die wechselseitige Beziehung vieler Variablen ein einfaches Modell gesucht wird. Diese Variablen werden aufgrund ihrer korrelativen Beziehung in wenige, voneinander unabhängige Variablengruppen geordnet. So lässt sich entscheiden, welche Variablen gemeinsame und welche Variablen verschiedene Informationen erfassen. Die Faktorenanalyse liefert Indexzahlen („Ladungen“), die angeben, welchen Anteil eine Variable an einer bestimmten Variablengruppe hat. Diese Ladungszahlen sind die Basis für interpretative Hypothesen über das „Gemeinsame“ einer Variablengruppe. Ausgangspunkt des Rechenverfahrens sind die Originalantworten der Probanden. Sind diese intervallskaliert - oder lassen sie, wie gelegentlich bei Ratingskalen eine entsprechende Annahme der Gleichabständigkeit, der Normalverteilung und schließlich einer linearen Regression zu – dann werden die Merkmale (Fragebogenitems) über alle Probanden interkorreliert. Aufgrund von Korrelationen zwischen den Variablen werden ‚synthetische Super-Variablen‘ bestimmt, die mit allen oder jeweils einer bestimmten Anzahl der Variablen so hoch wie möglich korrelieren. Diese synthetischen Super-Variablen werden als Faktoren oder Dimensionen bezeichnet. Die nach der Extraktion eines jeden Faktors resultierende ‚Residualmatrix‘ kennzeichnet weitere Zusammenhänge, die jedoch durch den oder die bereits gefundenen und extrahierten Faktoren nicht erklärt werden können. Zur Aufklärung dieser weiteren Zusammenhänge werden weitere Faktoren extrahiert, bis die verbleibende Restmatrix – gemessen an einem definierten Signifikanzkriterium oder an der Höhe des sogenannten „Eigenwertes“ als ‚Abbruchkriterium‘ – als Fehlervarianz gilt. Die Faktorenanalyse ordnet die Variablen in Faktoren mit sukzessiv absteigender Varianz“ (Ohlmann, 2001, S. 40).

„Somit ermöglicht dieses Verfahren, viele Variablen durch wenige mathematisch voneinander unabhängige Faktoren zu repräsentieren. Korrelieren im Extremfall alle Variablen sehr hoch miteinander, ergibt sich nur ein Faktor zur Varianzaufklärung. Sind dagegen alle Korrelationen Null, dann entspricht die Anzahl der Variablen der Anzahl von Faktoren - jeder Faktor klärt genau die Varianz einer Variablen auf. Allgemein gilt demnach: Je höher die Variablen miteinander korrelieren, desto weniger Faktoren benötigt man zur Aufklärung der Gesamtvarianz. Die Faktorenanalyse ist also ein datenreduzierendes Verfahren“ (Ohlmann, 2001, S. 40–41).

Brosius (Brosius & Brosius, 1998, S. 642–643) beschreibt die vier üblichen Schritte einer Faktorenanalyse:

- Berechnung der Korrelationsmatrizen für alle in die Faktorenanalyse einbezogenen Variablen,
- Verbunden mit der Wahl der Extraktionsmethode werden die Faktoren extrahiert, sodass das angenommene Faktorenmodell geeignet ist, die Variablen auf einfache Weise zu repräsentieren,
- Wahl einer geeigneten Rotationsmethode zur Verdeutlichung der Verbindung zu den Beobachtungsvariablen und damit zur Erleichterung der Interpretation der Faktoren,

- Berechnungen der konkreten Faktorwerte zur anschließenden Verwendung in weiteren statistischen Analyseverfahren (wie zum Beispiel der Regressionsanalyse).

Ausgehend von der Hypothese, dass „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte“ ein multidimensionales Konstrukt ist, wurde die Faktorenanalyse als Methode ausgesucht, die Dimensionen des Konstruktes Vertrauen einzugrenzen. Mit der Faktorenanalyse lassen sich Daten reduzieren und Zusammenhänge auf und zwischen Items und auf latente Variablen zurückführen (vgl. Bühner, 2004, S. 151). Ausgewählt wurden in diesem Zusammenhang „Führungsisems“, d.h. alle Items des Fragebogens, die mit der Führung der Mitarbeiter im Zusammenhang stehen. „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte“ als Item wurde bei der Auswahl ausgenommen, da es sich hierbei um das Untersuchungskriterium handelt.

Prüfung der Stichprobeneignung für die Faktorenanalyse

Die Stichprobeneignung wurde anhand des Kaiser-Meyer-Olkin-Tests überprüft. Der KMO-Koeffizient gibt Anhaltspunkte, ob die Variablenauswahl für eine Faktorenanalyse geeignet ist und berechnet sich nach folgender Formel:

$$KMO = \frac{\sum \sum r_{ij}^2}{\sum \sum r_{ij}^2 + \sum \sum r_{ij.z}^2}, i \neq j$$

dabei ist:

r_{ij}^2 = Quadrierter Korrelationskoeffizient zwischen Variablen i und j

$r_{ij.z}^2$ = Quadrierter Partialkorrelationskoeffizient zwischen Variablen i und j

$i \neq j$ = Korrelationen der Variablen mit sich selbst werden nicht berücksichtigt

Erreicht der KMO-Koeffizient der Stichprobe nach durchgeführter Faktorenanalyse einen Wert von größer als 0,90, so wird die Eignung der Stichprobe als besonders gut angesehen (vgl. Bühner, 2004, S. 170–171).

Unterschiedliche Formen der Faktorenanalyse

Für die Vorgehensweise können unterschiedliche Formen der Faktorenanalyse herangezogen werden. Bühner beschreibt verschiedene Arten der Faktorenanalyse: die Hauptkomponentenanalyse, die Hauptachsenanalyse, sowie die Maximum-Likelihood-Faktorenanalyse. Für die vorliegende Untersuchung wurde die Methode der Hauptkomponentenanalyse ausgewählt, da diese „die Ausgangskorrelationsmatrix der Items (Korrelationen der Items untereinander vor der Faktorenanalyse) möglichst

vollständig und mit wenig Informationsverlust zu reproduzieren“ in der Lage ist (Bühner, 2004, S. 158).

Um die Faktoren als Ergebnis der Faktorenanalyse angemessen zu interpretieren, können verschiedene Rotationstechniken angewendet werden. Grundsätzlich wird zwischen orthogonalen (rechtwinkligen) und obliquen (schiefwinkligen) Rotationstechniken unterschieden. Die orthogonalen Rotationstechniken führen zu unkorrelierten Faktoren. Die obliquen Rotationstechniken führen im Gegensatz hierzu zu korrelierten Faktoren. In der vorliegenden Untersuchung wurde die Varimax-Rotationstechnik ausgewählt, weil man mit ihr die Achsen so rotiert, dass sich die Anzahl der Variablen mit hohen multiplen Faktorladungen reduziert und somit die Interpretation der Faktoren einfacher wird.

An einer exemplarischen Vorstudie zu dieser Arbeit zur Untersuchung des Zusammenhangs von „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ und der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter wurden drei Dimensionen und entsprechend drei Faktoren extrahiert. Übertragen auf die vorliegende Studie wurden auch aus Gründen der vorliegenden hohen Interkorrelationen der Items, entsprechend drei Faktoren als Ziel für die Faktorenanalyse gesetzt und anhand der üblichen Gütekriterien für die empirische Forschung überprüft und im Anschluss daran interpretiert.

Bühner beschreibt Extraktionskriterien der Faktoren u.a. die Eigenwertuntersuchung, den Scree-Test und die Untersuchung der Reliabilität der Items der Faktorenanalyse (vgl. auch Brosius et al., 1998, S. 650–655), wobei immer verschiedene Extraktionsmethoden angewandt werden sollten.

„Neben den gerade genannten Kriterien können durchaus auch weitere Überlegungen zur Faktorenextraktion sinnvoll sein. Beispielsweise kann es sinnvoll sein, Faktorenlösungen mit unterschiedlicher Faktorenanzahl nach inhaltlichen und formalen Gesichtspunkten zu betrachten. Formale Kriterien können dabei hohe Haupt-, geringe Nebenladungen, geringe Spezifität der Items (bei gleichzeitig hoher Reliabilität), geringer oder moderate Faktoreninterkorrelationen sein. Es ergibt jedoch, unabhängig von den gewählten Extraktionskriterien, keinen Sinn, eine Anzahl von Faktoren zu extrahieren, die inhaltlich nicht plausibel interpretierbar ist“ (Bühner, 2004, S. 161–164).

Die Bestimmung der Faktorenanzahl kann nach Brosius nicht anhand einer starren Formel entschieden werden. Die Anzahl der Faktoren ist so auszuwählen, dass ein hinreichend großer Teil der Streuung erklärt und zugleich eine große Reduzierung der Komplexität erzielt wird. Folgende Überlegungen können in diesem Zusammenhang eine Entscheidungsgrundlage bilden: die Größe der Eigenwerte der

Faktoren und die Anzahl der „interpretierbaren“ Faktoren. So kann allerdings auch ein Faktor, dessen Eigenwert kleiner als 1 ist, und damit nur einen geringen Betrag der Gesamtstreuung beiträgt, als interpretierbarer Faktor sinnvoll sein (vgl. auch Brosius et al., 1998, S. 650–655).

Berechnung der Faktorwerte

Im Anschluss an die Überprüfung der Güte der Faktorenanalyse wurden die Faktorwerte berechnet und in zweidimensionalen beziehungsweise dreidimensionalen Grafiken dargestellt. Im dreidimensionalen Raum wurde die Darstellung um die Regressionsebene, in der zweidimensionalen Darstellung um die Regressionsgerade ergänzt. Bei der Berechnung der Faktorwerte wurden, die Fälle, die in mindestens einer der in die Faktorenanalyse einbezogenen Variablen einen fehlenden Wert aufwiesen, als „listenweiser Fallausschluss“ vollständig aus der Analyse ausgeschlossen (vgl. auch Bühner, 2004, S. 176; Brosius et al., 1998, S. 669).

Gütekriterien

Bühner unterscheidet bei den Gütekriterien zwischen den Hauptgütekriterien und den Nebengütekriterien. Zu den Hauptgütekriterien zählen die Objektivität (Durchführung, Auswertung und Interpretation), die Reliabilität (interne Konsistenz und Stabilität) und die Validität (Inhaltsvalidität, Konstruktvalidität und Kriteriumsvalidität) (vgl. auch Bryant, 2000; Giegler, 2000, S. 783–786). Als Nebengütekriterien werden die Normierung, die Vergleichbarkeit, die Ökonomie und die Nützlichkeit genannt. Insbesondere die Hauptgütekriterien stehen in einem bestimmten Abhängigkeitsverhältnis. So kann ein Test mit hoher Wahrscheinlichkeit keine optimale Reliabilität erreichen, wenn er nicht objektiv ist. Validität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das, was gemessen werden soll auch gemessen wird (vgl. Bühner, 2004, S. 28 ff).

Falls sich die Skalen als Ergebnis der Faktorenanalyse als reliabel erweisen und die Regressionsanalyse ein Modell für „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ Beziehungen zeigt, so könnte dies „nützlich“ und valide sein („faktorielle Validität). Nach Bühner gilt ein Test dann als nützlich, wenn „er ein Persönlichkeitsmerkmal oder eine Verhaltensweise misst oder vorher sagt, vergessen oder deren Untersuchung ein praktisches Bedürfnis besteht“ (Bühner, 2004, S. 34).

Reliabilitätsanalyse

Die Faktorenanalyse bedarf nach Cronbach zur Interpretation der Bestimmung der Größe des Fehlers. "No validity coefficient and no factor analysis can be interpreted without some appropriate estimate of the magnitude of the error of measurement" (Cronbach, 1951, S. 297).

Der Cronbach-Alpha-Koeffizient (Cronbach, 1951)

$$\alpha = \frac{c}{c-1} \left[1 - \frac{\sum_j^c S_j^2}{S_x^2} \right]$$

dabei sind:

S_j^2 = Varianz der Testitems

c = Anzahl der Testitems

S_x^2 = Varianz der Gesamtrohwerte

Es besteht die Möglichkeit Items mit geringer Trennschärfe aus dem Test zu entfernen. Dazu eignet sich die Methode der Bestimmung des Cronbach-Alphawertes. Wird der Wert für das Cronbach-Alpha bei der Elimination eines Items im Verhältnis zum Cronbach-Alpha der Skala erhöht, kann dieses Item ausgesondert werden, da es inhaltlich aufgrund einer geringeren Trennschärfe „nicht gut“ zu der Skala passt. Der Wert Cronbach-Alpha beschreibt die Messgenauigkeit, die durch die Aufnahme des Items in die Skala sinken würde (vgl. Bühner, 2004, S. 136).

„Trennschärfe“ ist nach Bortz so zu verstehen, dass

„Personen, die im Gesamtergebnis einen hohen Wert erreichen, auf einem trennscharfen Einzelitem ebenfalls eine hohe Punktzahl aufweisen. Umgekehrtes gilt für Personen mit niedrigem Testergebnis. Nach diesem Verständnis lässt sich an einem trennscharfen Einzelitem bereits ablesen, welche Personen bezüglich des betrachteten Konstrukts hohe oder niedrige Ausprägungen besitzen. Beide Gruppen werden durch das Item also gut voneinander „getrennt““ (Bortz et al., 2006, S. 218).

Es wird daher nach der Durchführung der Faktorenanalyse eine Bestimmung des jeweiligen Wertes *Cronbach-Alpha* für die berechneten Skalen und Faktoren erfolgen.

9.7 Regressionsanalyse

Mit Korrelationen und daraus abgeleitet auch Regressionen lassen sich als statistische Techniken, Beziehungen zwischen zwei oder mehr Variablen messen. Die multiple Regressionsanalyse ist ein flexibles einzusetzendes multivariates Analyseverfahren,

welches der Untersuchung von Beziehungen zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen dient. Die Regressionsanalyse eignet sich sowohl zur Darstellung und Quantifizierung von Wirkzusammenhängen, also in der Ursachenanalyse, als auch zur Prognose der Werte der abhängigen Variablen im Zusammenhang mit der Prognostik (vgl. Pospeschill, 2006, S. 341–383).

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde eine Regressionsanalyse mit den im Zusammenhang mit der Faktorenanalyse bestimmten und berechneten unabhängigen Faktoren und der abhängigen Variablen, dem Item „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ als Zielvariablen durchgeführt.

Korrelationsstatistische Untersuchung

Bei der Untersuchung von Korrelationen können die folgenden Verfahren unterschieden werden: die Produkt-Moment-Korrelation, die Rang-Korrelation, die Punkt-Biserial-Korrelation, den Phi-Koeffizienten und den Kontingenz-Koeffizienten. Die Produkt-Moment-Korrelation kann für intervallskalierte Variablen, die Rang-Korrelation für ordinalskalierte Variablen zur korrelationsstatistischen Untersuchung genutzt werden (vgl. Pospeschill, 2006, S. 377). Die Skalenniveaus werden in drei Klassen differenziert: Nominalskalenniveau (misst Gleichheit oder Ungleichheit wie „Nein“ oder „Ja“), Ordinalskalenniveau (kann größer/kleiner oder besser/schlechter und gleich/ungleich messen) und das Intervallskalenniveau (kann Differenzbildungen und Aussagen über Unterschiede zulassen) (vgl. Bühner, 2004, S. 70).

Die Untersuchungsvariable „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ wurde auf Basis einer fünfstufigen Likertskala (Likert, 1932) erhoben. Die Likert-Skalen sind ordinalskaliert. Für die Berechnung des Produkt-Moment-Korrelationskoeffizienten ist grundsätzlich Voraussetzung, dass die Untersuchungsvariablen intervallskaliert und normalverteilt sind.

In Übereinstimmung mit der einschlägigen Literatur werden hier der Intervallskala analoge Annahmen gemacht. Dies beruht unter anderem auf der Tatsache, dass (a) die an sich gebotene Rangkorrelationen bei großen Stichproben (hier: $N > 34.000$ bzw. $N > 10.000$) in die Produkt-Moment-Korrelation übergehen und dass (b) die Annahme der Normalverteilung bei großen Stichproben zunehmend gerechtfertigt ist.

Zur Überprüfung der Annahme werden die Korrelationen sowohl mit der Produkt-Moment Korrelation nach Pearson (Pearson & Hartley, 1972), als auch mit der

Methode zur Bestimmung der Rangkorrelation nach Spearman (Spearman, 1904) berechnet und verglichen.

Zur Überprüfung der Annahme hinsichtlich der Normalverteilung der Untersuchungsvariablen wird ein Kolmogorow-Smirnow-Anpassungstest durchgeführt.

Geometrische Darstellung der multiplen linearen Regression

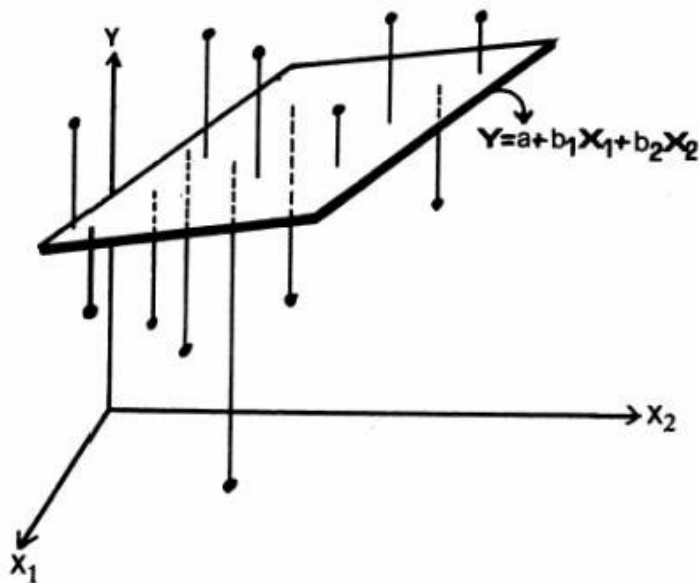


Abbildung 19: Geometrische Interpretation der multiplen linearen Regression – Die Regressionsebene hat die Gleichung: $y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$ (Urban, 1982, S. 76).

In dreidimensionalen Streudiagrammen können beispielsweise auf den drei Achsen jeweils die Faktoren abgetragen werden, so dass in den Diagrammen die dazu gehörenden Wertetripel hinsichtlich bestimmter Verteilungen und/oder hinsichtlich ihrer Merkmale grafisch dargestellt werden können (vgl. auch Abbildung 19).

Bei der Betrachtung der Residuen der Regressionsanalyse nach der Methode der kleinsten Quadrate lässt sich der Schnittpunkt mit der Nullachse wie folgt interpretieren: Die Nullachse des Streudiagramms verläuft so durch die Punktwolke, dass sich die positiven und negativen Abweichungen zu Null auf addieren. Im Zusammenhang mit der Regressionsanalyse stellt sich auch die Frage der Auswahl des Modells zur Kurvenanpassung. Janssen & Laatz zeigen hierbei unter anderem die Differenzierung zwischen linearen, quadratischen und kubischen Modellen zur Kurvenanpassung auf. Dabei wird durch die Größe „ R^2 “ das Bestimmtheitsmaß für die Kurvenanpassung angegeben (vgl. Janssen & Laatz, 2007, S. 481ff).

9.8 Aufstellen von Versuchsplänen und die Untersuchung mit Varianzanalysen

Eine Varianzanalyse prüft einen multiplen Mittelwertvergleich. Vor der Hypothesen prüfenden Untersuchung werden in Abhängigkeit der zu untersuchenden Effekte Untersuchungspläne aufgestellt. Man unterscheidet grundsätzlich bei der Untersuchung der Effekte, die Haupteffekte und die Wechselwirkungen (WW).

Pläne mit nur einer abhängigen Variablen, die zur Überprüfung von Unterschiedshypothesen untersucht werden, nennt man Univariate Pläne. Dabei ist es unerheblich, ob nur eine (einfaktorieller Plan) oder mehrere (mehrfaktorieller Plan) unabhängige Variablen geprüft werden. Ein Plan heißt multivariat, wenn man in einer Untersuchung simultan mehrere abhängige Variablen überprüft. An einem mehrfaktoriellen Plan sind mehrere unabhängige Variablen (Faktoren, UVs), an einem multivariaten Plan mehrere abhängige Variablen (AVs) beteiligt (vgl. Bortz et al., 2006, S. 545–546).

Im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Fragestellungen, die sich aus den vier Hypothesen ableiten, kommen folgende abhängige und unabhängige Variablen hinsichtlich der Untersuchung ihrer Haupteffekte und von Wechselwirkungen im Rahmen dieser Arbeit in den Fokus der Betrachtung.

Abhängige Variable:

- das Zielitem „Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80),

Unabhängige Variablen:

- das Lebensalter der Probanden (LA),
- die Betriebszugehörigkeitsdauer des Probanden zum Unternehmen (BZ),
- die Zugehörigkeit des Probanden zu einer Hierarchieebene (HE),
- die Faktoren/die Skalen eines mehrdimensionalen Modells „Vertrauen in Führung“ (FV₁, FV₂, FV₃)⁵,
- der Unternehmenserfolg (UE).

Dabei wurden insbesondere univariate und multifaktorielle Varianzanalysen durchgeführt.

9.8.1 Mehrfaktorielle Varianzanalyse zur Überprüfung der Hypothese 2

Eine univariate und mehrfaktorielle Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte“ und den beiden unabhängigen

⁵ Beispielhafte Darstellung für ein dreidimensionales Modell

Variablen „Alter der Probanden“ und „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ wurde durchgeführt, um zu überprüfen, ob das „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte“ mit dem Alter der Probanden beziehungsweise mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit kovariiert.

Zur Untersuchung der Haupteffekte und der Wechselwirkungen wurde im vorliegenden Fall ein zweifaktorielles (6 x 10)-Design gewählt.

Der zweifaktorielle Plan wird mit einer zweifaktoriellen Varianzanalyse inferenzstatistisch ausgewertet. Dabei lassen sich Hypothesen über drei Effekte prüfen: den Haupteffekt „Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden“ (BZ), den Haupteffekt „Lebensalter der Probanden“ (LA) und die Interaktion erster Ordnung BZ x LA als mögliche Wechselwirkung.

Die beiden Haupteffekte beziehen sich auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ) beziehungsweise das Alter (LA) der Probanden. Insgesamt wurden 6 Gruppen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und 10 Altersgruppen (vgl. Kapitel 10.1, S. 117) differenziert.

Tabelle 5: Versuchsplan im Versuchsdesign (BZ x LA) zur Durchführung der mehrfaktoriellen Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen in meine Führungskräfte“ und den beiden unabhängigen Variablen „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ (BZ) und „Alter der Probanden“ (LA) zur Überprüfung, ob das „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit beziehungsweise mit dem Alter der Probanden kovariiert.

		Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)						
		1	2	6	
Lebensalter der Probanden (LA)	1	$\bar{y}_{i j}$	$\bar{y}_{i j+1}$					$\bar{\bar{y}}_i$
	2	$\bar{y}_{i+1 j}$	$\bar{y}_{i+1 j+1}$					$\bar{\bar{y}}_{i+1}$
	3							
	...							
	10							
		$\bar{\bar{y}}_j$	$\bar{\bar{y}}_{j+1}$					$\bar{\bar{y}}$

Wobei:

\bar{y}_{ij} der mittlere Wert für den Itemwert „ich habe Vertrauen in meine Führungskräfte“ i in der Gruppe der Dauer der Betriebszugehörigkeit j ist und

$$H_0: \bar{y}_{ij} = \bar{y}_{i+1j} = \bar{y}_{ij+1} = \dots = \bar{\bar{y}}_{\dots} = \dots = \bar{\bar{y}}$$

Die Nullhypothese H_0 besagt also, dass sich alle Mittelwerte nur zufällig voneinander unterscheiden.

Es ist daher erstens zu prüfen, ob einer der Gruppierungsfaktoren (BZ, LA) signifikant geworden ist, das heißt entsprechende Haupteffekte aufweist. Es ist zweitens zu prüfen, ob es signifikante Wechselwirkungen (WW) zwischen den Gruppierungsfaktoren gibt. Diese würden sich dann auf die Wechselwirkung (BZ x LA) beziehen.

Die Arbeitshypothese „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ lautet:

$$H_{\text{Arbeitshypothese-Dauer Betriebszugehörigkeit}}: \bar{\bar{y}}_j \neq \bar{\bar{y}}_{j+1}$$

Das Signifikanzniveau wird mit $\alpha = 0,05$ „konservativ“ für diese zweiseitige Fragestellung der Forschungsstudie gewählt.

9.8.2 Mehrfaktorielle Varianzanalyse zur Überprüfung der Hypothese 3

Inwieweit die Zugehörigkeit des Probanden zu einer Hierarchieebene und das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte zusammenhängen, wurde mithilfe einer univariaten, mehrfaktoriellen Varianzanalyse überprüft. Dabei wurde in Analogie zu Kapitel 9.8.1 (S. 112) ein Verfahren angewandt, bei dem die Hierarchieebene, der der Proband angehört als zusätzlicher Gruppierungsfaktor „Hierarchieebene“ (HE) in den Versuchsplan integriert wird. Es wurde somit ein dreifaktorieller Versuchsplan mit einem (6 x 10 x 3)-Versuchsplandesign gewählt, welches die Betriebszugehörigkeit in sechs Stufen, das Lebensalter in 10 Stufen und die Hierarchieebenen der Befragten nach drei Stufen differenziert (vgl. schematische Darstellung in Abbildung 20, S. 115).

Die folgenden drei Hierarchieebenen wurden unterschieden:

- Mitarbeiter ohne Führungsfunktion (MA),
- Untere und mittlere Führungskräfte (untere, mittlere FK).
- Obere Führungskräfte – Geschäftsführung/Vorstand, Senior Management (obere FK).

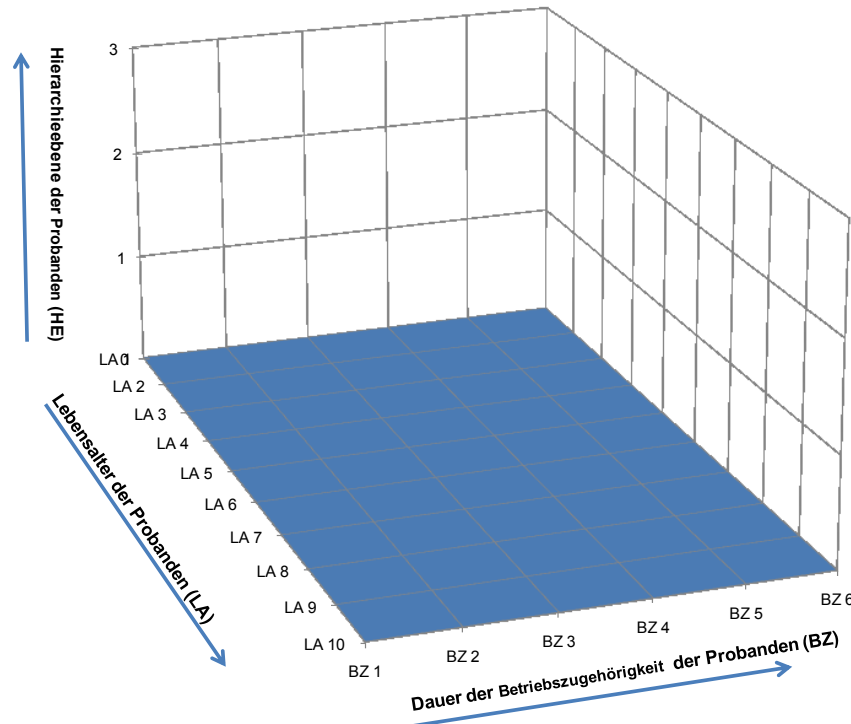


Abbildung 20: Schematische Darstellung des (6 x 10 x 3)-Versuchsplan mit den Gruppierungsfaktoren „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“, „Lebensalter (LA)“ und „Hierarchieebene (HE)“ der Probanden.

Im Rahmen des Untersuchungsdesigns ist daher erstens zu prüfen, ob zumindest einer der Gruppierungsfaktoren (BZ, LA, HE) signifikant wird, das heißt entsprechende Haupteffekte aufweist. Es ist zweitens zu prüfen, ob es signifikante Wechselwirkungen (WW) zwischen den Gruppierungsfaktoren gibt. Diese könnten beispielsweise (BZ x LA, BZ x HE, LA x HE oder BZ x LA x HE) lauten.

9.8.3 Univariate einfaktorielle und mehrfaktorielle Varianzanalyse(n) zur Überprüfung der Hypothese 4

Eine univariate einfaktorielle und mehrere univariate mehrfaktorielle Varianzanalysen mit der abhängigen Variablen „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte“ wurden hinsichtlich der Zusammenhangsanalyse zwischen dem „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte“ und dem subjektiv wahrgenommenen und objektiv anhand von Kennzahlen darzulegenden Unternehmenserfolg durchgeführt. Der Unternehmenserfolg bezieht sich dabei auf den Erfolg des Unternehmens, dem der jeweilige Proband der Untersuchung angehört.

Im ersten Schritt wurde die univariate, einfaktorielle Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ und dem Gruppierungsfaktor „Unternehmenserfolg“ (UE) vorgenommen.

In einem zweiten Schritt wurde in Analogie zu Kapitel 9.8.1 (S. 112) der Gruppierungsfaktor „Unternehmenserfolg“ (UE) zusätzlich in den (6 x 10)-fachen Versuchsplan integriert. Es wurde somit ein dreifaktorieller Versuchsplan mit einem (6 x 10 x 3)-Versuchsplandesign gewählt, welches die Betriebszugehörigkeit in sechs Stufen, das Lebensalter in 10 Stufen und den Unternehmenserfolg des Unternehmens der Befragten nach drei Stufen differenziert.

Die folgenden drei Stufen für den Unternehmenserfolg (UE) wurden unterschieden:

- Die 30 subjektiv und objektiv erfolgreichsten Unternehmen (Top 30),
- Die durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen (Middle),
- Die 30 subjektiv und objektiv am wenigsten erfolgreichen Unternehmen (Bottom 30).

Im Rahmen des Untersuchungsdesigns ist daher des Weiteren zu prüfen, ob zumindest einer der Gruppierungsfaktoren (BZ, LA, UE) signifikant wird, das heißt entsprechende Haupteffekte mit der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ aufweist und ob es signifikante Wechselwirkungen (WW) zwischen den Gruppierungsfaktoren gibt. Diese könnten beispielsweise (BZ x LA, BZ x UE, LA x UE, BZ x LA x UE) lauten.

10 Ergebnisse der Auswertung der empirischen Daten

In diesem Kapitel werden die empirischen Befunde der durchgeführten Untersuchungen und Datenanalysen dargestellt und erläutert.

Die Ergebnisse umfassen zunächst eine Beschreibung der Daten hinsichtlich der untersuchten Merkmale. Des Weiteren werden die Ergebnisse der Faktorenanalyse mit der Interpretation der drei Dimensionen, der Regressionsanalyse mit dem Zielkriterium „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ und die Ergebnisse der multivariaten Varianzanalyse dargestellt. Daran schließt sich die strukturierte Prüfung der Hypothesen an.

Zum vertiefenden Studium des kompletten Ergebnissatzes der Analysen und Berechnungen sei auf die im Anhang befindlichen Unterlagen hingewiesen (vgl. S. 240, Anhang mit Inhalt der CD).

10.1 Analyse der Daten

Insgesamt wurden in den 314 an der Studie teilnehmenden Unternehmen 68.151 Fragebögen verteilt. 37.151 Mitarbeiter haben sich an der Befragung beteiligt, was einem Rücklauf von 58% entspricht. „In der Analyse wurde mit zwei Datensätzen – dem Mitarbeiterdatensatz und dem Managementdatensatz – gerechnet. Daraus gingen zwei Fallzahlen hervor, zum einen die Zahl der Unternehmen (N=314) und zum anderen die Zahl der befragten Mitarbeiter (N=37.151). Bei Analysen zu Inhalten aus der Managementbefragung wurde die Anzahl der Unternehmen verwendet. Um die geplante Zusammenhangsanalyse zum Unternehmenserfolg durchführen zu können, wurden die Daten aus der Mitarbeiterbefragung aggregiert und in den Managementdatensatz eingefügt“ (Hauser et al., 2007, S. 74).

Des Weiteren wurden für die Items aus der Mitarbeiterbefragung und die soziodemografischen Angaben Häufigkeiten, und für die Items aus der Mitarbeiterbefragung zusätzlich Mittelwerte und Standardabweichungen berechnet. Für die Zusammenhangsanalysen wurden die in Kapitel 9 (S. 90) beschriebenen statistischen Untersuchungsverfahren angewandt, um u.a. die unterschiedlichen Korrelationsanalysen zwischen Einzelmerkmalen, den Dimensionen von Vertrauen und dem Unternehmenserfolg zu berechnen.

10.1.1 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe lässt sich in die folgende Merkmale unterteilen:

- Das Lebensalter der Probanden,
- Die Betriebszugehörigkeitsdauer des Probanden,
- Die jeweilige Hierarchieebene, der der Proband angehört,
- Die Branchen-Zugehörigkeit des Unternehmens, in dem der Proband arbeitet,
- Die Zugehörigkeit des Probanden nach dem Unternehmenserfolg des jeweiligen Arbeitgeber-Unternehmens und
- Der höchste berufliche Ausbildungsabschluss der Probanden.

10.1.2 Probanden nach Altersgruppen

Im vorliegenden Datensatz wurden - bezogen auf die „arbeitende Bevölkerung“ in Deutschland – (ursprünglich) elf Lebensaltersgruppen unterschieden. In Tabelle 4 werden die Altersbereiche der „arbeitenden Bevölkerung“ den jeweiligen Altersgruppen zugeordnet.

Tabelle 4: Die Probanden der Studie konnten in insgesamt 11 Lebensaltersgruppen unterteilt werden. Die Gruppe der jüngsten Mitarbeiter wurde in der Altersgruppe 1 „bis 19 Jahre“ und die der ältesten Mitarbeiter in der Altersgruppe 11 „65 Jahre und älter“ zusammengefasst.

Altersgruppe	Alter von ... bis ...
1	bis 19 Jahre
2	20 bis 24 Jahre
3	25 bis 29 Jahre
4	30 bis 34 Jahre
5	35 bis 39 Jahre
6	40 bis 44 Jahre
7	45 bis 49 Jahre
8	50 bis 54 Jahre
9	55 bis 59 Jahre
10	60 bis 64 Jahre
11	65 Jahre und älter

Die elfte Altersgruppe der Beschäftigten „65 Jahre und älter“ stellt eine besondere Altersgruppe dar. Das zum Zeitpunkt der Befragung im Jahr 2006 gültige

Renteneinstiegsalter von 65 Jahren (gesetzliche Altersgrenze für die Regelaltersrente) ist bei dieser Altersgruppe bereits erreicht oder sogar auch überschritten.

Insgesamt machten 33.626 Befragte Angaben zu ihrer Altersgruppe. Von diesen Altersangaben lagen insgesamt nur 43 in der Gruppe „65 Jahre und älter“. Daher sind mit Blick auf die Vergleichbarkeit der Aussagen, ohne Einschränkung der generellen Aussagekraft, die Antworten der elften Altersgruppe unberücksichtigt geblieben.

Acht offensichtlich fehlerhafte Datensätze (wie z.B. die Angabe Proband im Alter von 20 bis 24 Jahren hat eine Betriebszugehörigkeit von mehr als 20 Jahren...) blieben bei der Auswertung der Studie unberücksichtigt.

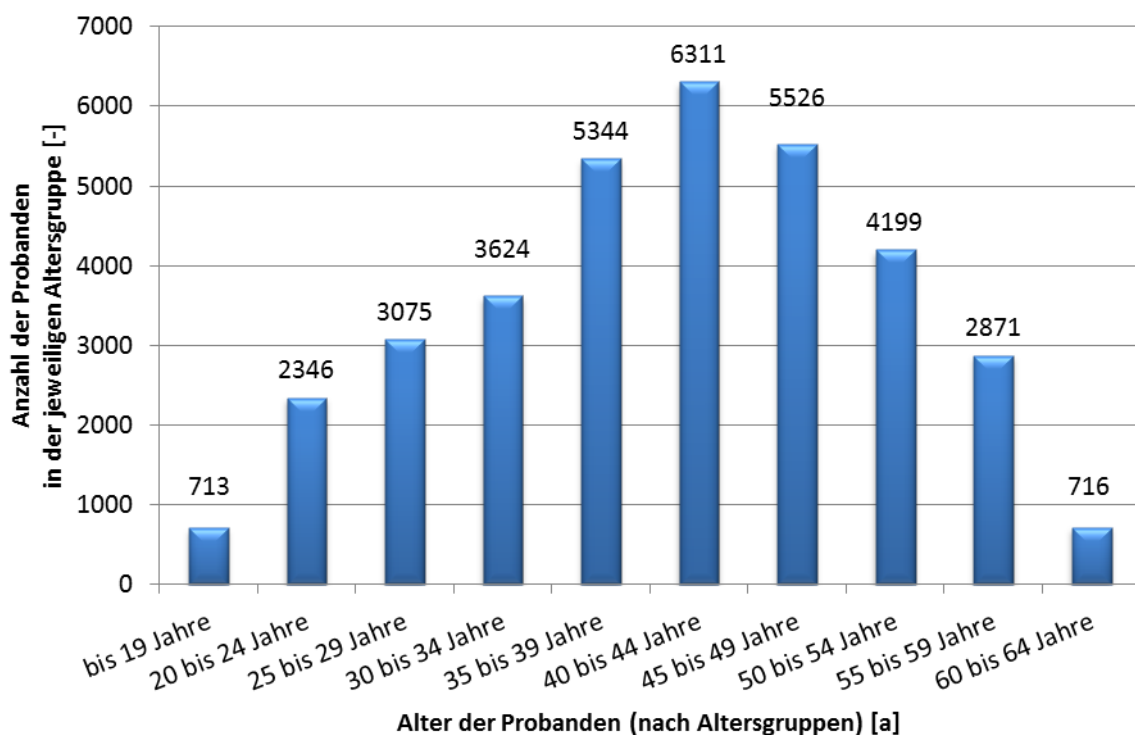


Abbildung 21: Die Darstellung „Probanden nach Altersgruppen“ zeigt die Häufigkeitsverteilung der Probanden in den 10 Altersgruppen, beginnend mit der Altersgruppe der „bis 19 Jahre“ und endend mit der Altersgruppe der „60 bis 64 Jahre“ alten Probanden; auf der x-Achse sind die Altersgruppen bezogen auf das Lebensalter der Probanden und auf der y-Achse sind die Anzahl der Probanden in der jeweiligen Altersgruppe aufgetragen; N=34.725.

Abbildung 21 zeigt die Häufigkeitsverteilungen der 34.725 Probanden, nach den 10 in der Untersuchung berücksichtigten Altersgruppen der Mitarbeiter von „bis 19 Jahren“ bis zu den Probanden zwischen „60 bis 64 Jahren“. Es ist offensichtlich, dass es sich hierbei um eine Normalverteilung hinsichtlich der Probanden und hinsichtlich des Merkmals „Alter“ handelt. Die größte Altersgruppe ist mit 6.311 Teilnehmern die Gruppe der 40 bis 44 Jahre alten Probanden.

10.1.3 Probanden nach Dauer der Betriebszugehörigkeit

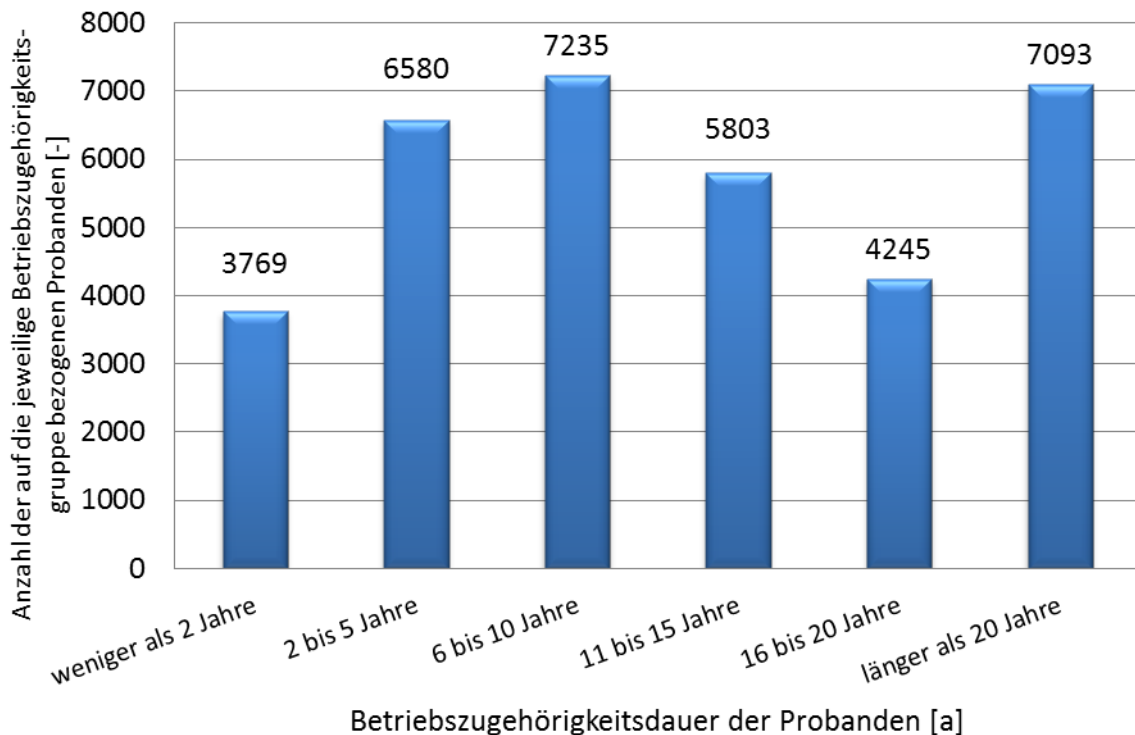


Abbildung 22: Die Darstellung der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden umfasst eine Häufigkeitsverteilung der Probanden nach den jeweiligen Gruppe der Betriebszugehörigkeitsdauer; Insgesamt wird zwischen sechs Gruppen der „Betriebszugehörigkeitsdauer“ unterschieden, beginnend mit der Gruppe 1 der Probanden, die „weniger als zwei Jahre“ bis zur Gruppe 6 der Probanden, die „länger als 20 Jahre“ im Unternehmen beschäftigt sind; auf der x-Achse ist die Betriebszugehörigkeitsdauer in Jahren und der jeweiligen Gruppe, auf der y-Achse ist die Anzahl der Gruppen-bezogenen Probanden aufgetragen; N=34.725.

Bezogen auf ihre Betriebszugehörigkeit wurden die insgesamt 34.725 Probanden in sechs Gruppen unterschieden. Wie in Abbildung 22 ersichtlich, bildet die Gruppe derjenigen, die zwischen 6 und 10 Jahren im Unternehmen beschäftigt sind, mit insgesamt 7.235 Probanden die größte Gruppe, gefolgt von den 7.093 Probanden, die länger als 20 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind. Mehr als 41 % der Probanden gehörten diesen beiden Gruppen an. Mit rund 11 % der Probanden stellt die Gruppe der 3.769 Probanden mit weniger als zwei Jahren Unternehmenserfahrung zusammen mit der Gruppe der 4.245 Probanden, die zwischen 16 und 20 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind die beiden kleinsten der sechs Gruppen dar. Auffallend ist bei der Betrachtung der Verteilung somit die Größe der Gruppe der länger als 20 Jahre im Unternehmen Beschäftigten Probanden. Für die Gruppen 1 bis 5 ist offensichtlich, dass es sich hierbei um eine Normalverteilung hinsichtlich der Probanden bezogen auf das Merkmal „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ handelt. Der zur Absicherung dieser

Aussage für die sechs Gruppen durchgeführte Kolmogorow-Smirnow-Test kommt zu dem Ergebnis, dass die Häufigkeitsverteilung über die sechs Stufen des Merkmals der „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ mit der Normalverteilungshypothese vereinbar ist.

10.1.4 Probanden nach Hierarchieebene

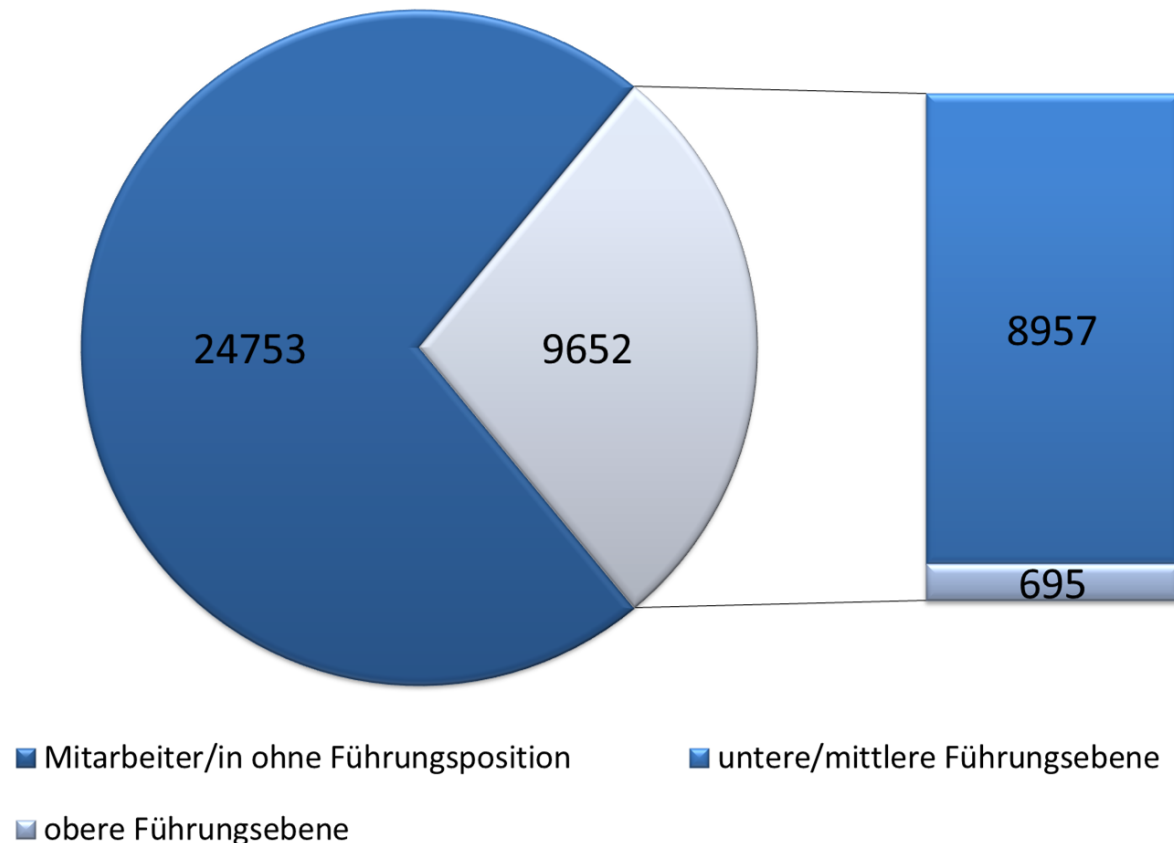


Abbildung 23: Probanden nach ihrer Hierarchieebene (mit/ohne Führungsverantwortung) - Die Darstellung zeigt die Anzahl der Probanden nach ihrer Hierarchieebene; insgesamt 24.753 Probanden sind Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe, 9.652 Probanden haben Führungsaufgaben, davon 8.957 in der unteren beziehungsweise mittleren Führungsebene und 695 in der oberen Führungsebene; 34.405 Probanden machten Angaben und 320 Probanden machten keine Angabe zu ihrer Hierarchieebene; N=34.725.

Von den 34.725 Probanden ordneten sich 34.405 den folgenden drei Hierarchieebenen zu: „Mitarbeiter/in ohne Führungsposition“, „untere/mittlere Führungsebene“ oder „obere Führungsebene“ (vgl. Abbildung 23). Unter ein Prozent der Probanden (320) machten keine Angaben zu der Hierarchieebene, der sie angehören. Dabei haben 72 Prozent (24.753) der Mitarbeiter keine Führungsfunktion inne. 28 Prozent (9.652) der Befragten bekleiden Führungsfunktionen. Die Führungsfunktionen wurden weiter differenziert: 26 Prozent (8.957) der Mitarbeiter arbeiten in einer unteren oder mittleren Führungsebene und 2 Prozent (695) der Befragten gehören der oberen Führungsebene des jeweiligen Unternehmens an.

10.1.5 Probanden nach Geschlecht

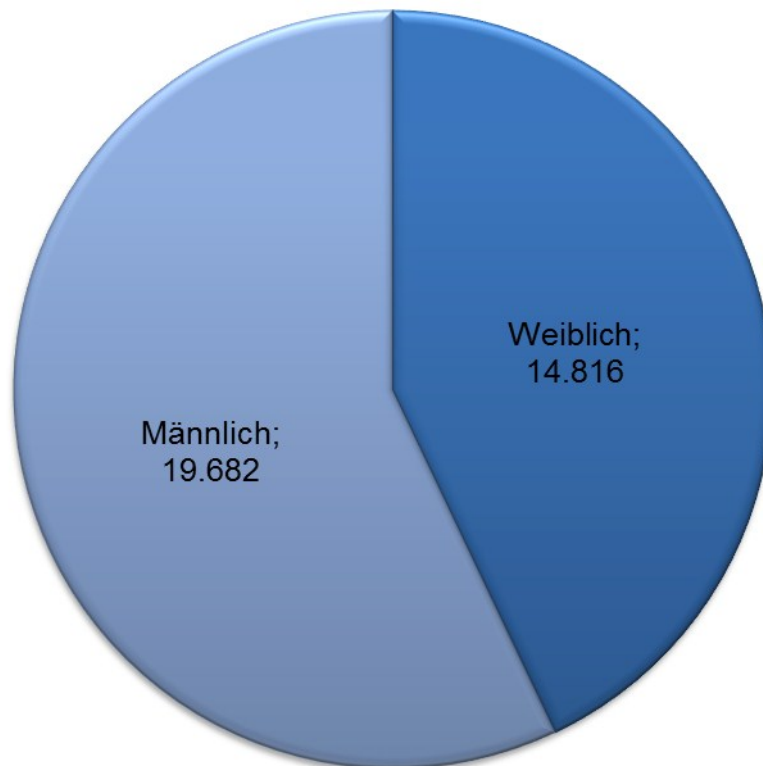


Abbildung 24: Differenzierung der Probanden nach ihrem Geschlecht; 19.682 Probanden sind männlich, 14.816 Probanden sind weiblich; hinsichtlich ihres Geschlechtes machten 34.498 Probanden Angaben, 227 Probanden machten keine Angaben; N=34.725.

Von den Befragten machten insgesamt 34.498 Aussagen zu ihrem Geschlecht. Sie waren zu 57 Prozent (19.682) männlich und zu 43 Prozent (14.816) weiblich (vgl. Abbildung 24). Deutlich weniger als ein Prozent Probanden (227) machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht.

10.1.6 Staatsangehörigkeit der Probanden

Bei der Möglichkeit der Mehrfachnennung von Staatsangehörigkeiten, machten 34.723 der Befragten Angaben zu ihrer Staatsangehörigkeit. Mit 33.128 gaben über 95 Prozent der Befragten die deutsche Staatsangehörigkeit als ihre Staatsangehörigkeit an.

Von den 1.595 Probanden (vgl. Abbildung 25, S. 123), die keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzen; nannten 5 Prozent (79) die griechische, 26 Prozent (410) die türkische, 11 Prozent (176) die italienische und 7 Prozent (120) die polnische Staatsangehörigkeit. 10 Prozent (163) haben eine Staatsangehörigkeit aus dem ehemaligen Jugoslawien, 40 Prozent (635) besitzen eine sonstige Staatsangehörigkeit und ein Prozent (12) gab an staatenlos zu sein und keine Staatsangehörigkeit zu besitzen.

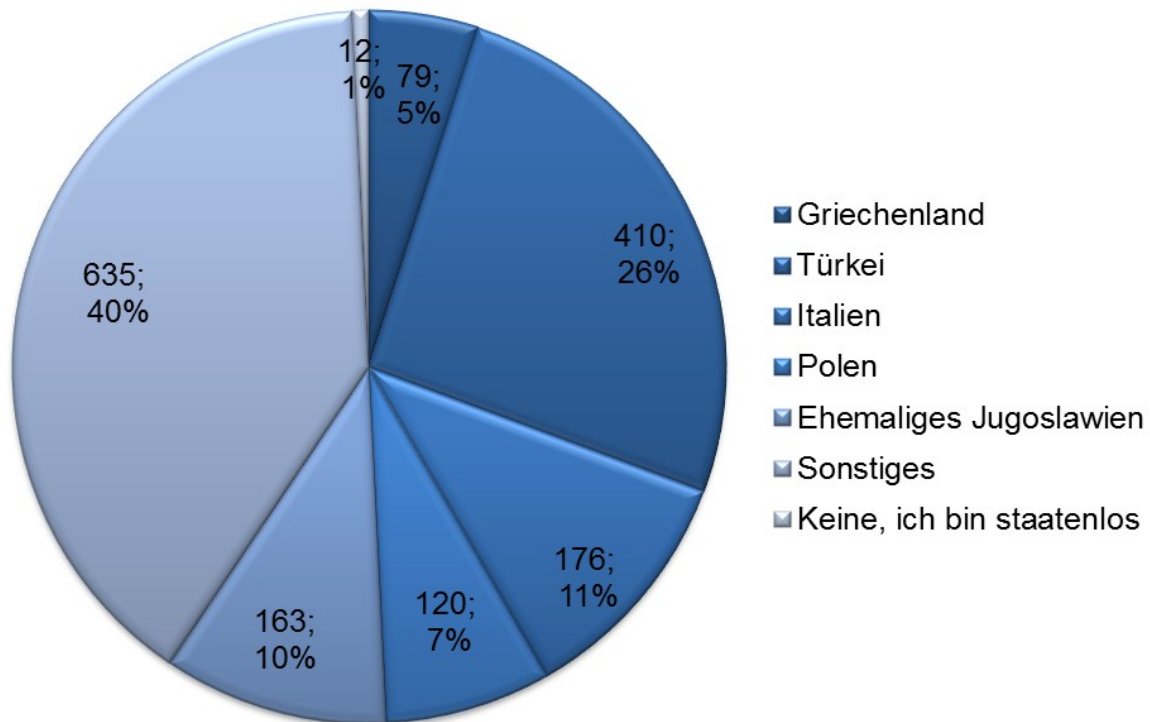


Abbildung 25: Differenzierung der Probanden nach ihrer Staatsangehörigkeit, für die Probanden, die keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzen - 5 % der Probanden besitzen die griechische, 26 % die türkische, 11 % die italienische, 7 % die polnische Staatsangehörigkeit, 10 % eine Staatsangehörigkeit aus dem ehemaligen Jugoslawien, 40 % besitzen eine sonstige Staatsangehörigkeit und ein Prozent gab an staatenlos zu sein und keine Staatsangehörigkeit zu besitzen; 2 Probanden machten keine Angaben zu ihrer Staatsangehörigkeit; N=34.725.

10.1.7 Branchen-Zugehörigkeit der Probanden

Die vorliegende Untersuchung wurde in den 12 beschäftigungsintensivsten Branchen in Deutschland durchgeführt. Für alle 34.725 Probanden wurden Angaben hinsichtlich der Zugehörigkeit des Probanden zu einem Unternehmen der jeweiligen Branche gemacht.

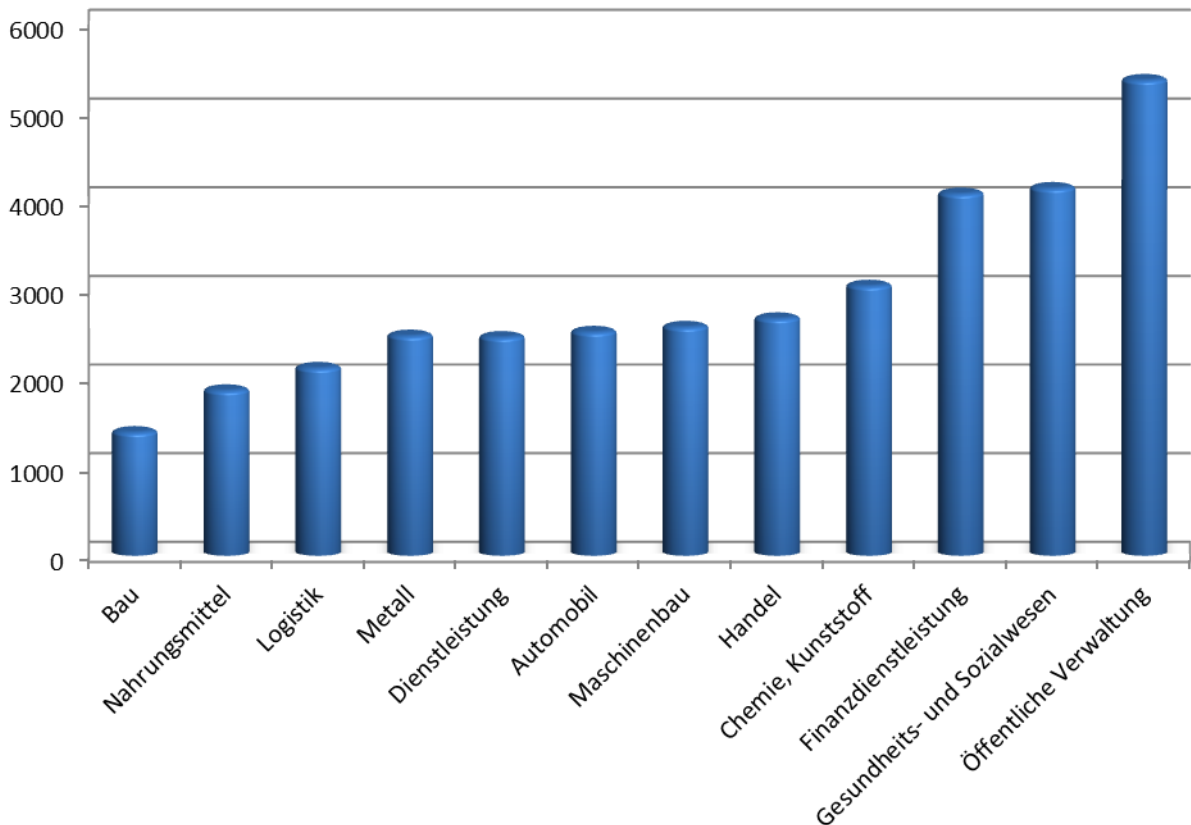


Abbildung 26: Probanden nach Branchen - Es wurden insgesamt Probanden aus den 12 Branchen: Bau, Nahrungsmittel, Logistik, Metall, Dienstleistung, Automobil, Maschinenbau, Handel, Chemie/Kunststoff, Finanzdienstleistungen, Gesundheits- und Sozialwesen und der öffentlichen Verwaltung befragt. Auf der x-Achse sind die jeweiligen Branchen aufgetragen, auf der y-Achse die Anzahl der Probanden, die der jeweiligen Branche zugehörig sind. Es ist somit eine Häufigkeitsverteilung der Probanden nach den Branchen; N=34.725.

Abbildung 26 zeigt die Häufigkeitsverteilung mit der Anzahl der Probanden nach der jeweiligen Branche ihres Arbeitgebers. Auf der x-Achse sind die unterschiedlichen Branchen aufgezeigt. Auf der y-Achse ist die Anzahl der Probanden je Branche aufgetragen. Die hinsichtlich der Probanden am stärksten vertretenen Branchen sind mit über 15 % der Stichprobe die Probanden der öffentlichen Verwaltung (5.363) und die Probanden des Gesundheits- und Sozialwesens (4.145), sowie der Branche der Finanzdienstleister (4.082) mit jeweils rund 12 %. Die Chemie- und Kunststoffbranche folgt mit rund 9 % der Probanden (3.043). Dieser Branche schließt sich eine Gruppe von fünf Branchen an (Metallindustrie, Dienstleistungsbranche, Automobilindustrie, Maschinenbau und der Handel), die jeweils rund 7 bis 8 % der Summe der Probanden umfasst (zwischen rund 2.500 und 2.675 Probanden). Die drei Branchen Logistik mit rund 6 % (2.116), Nahrungsmittel mit über 5 % (1.863) und die Baubranche mit 4 % (1.392) sind hinsichtlich der Gruppe der Probanden am wenigsten stark repräsentiert.

10.1.8 Zugehörigkeit der Probanden nach Unternehmenserfolg

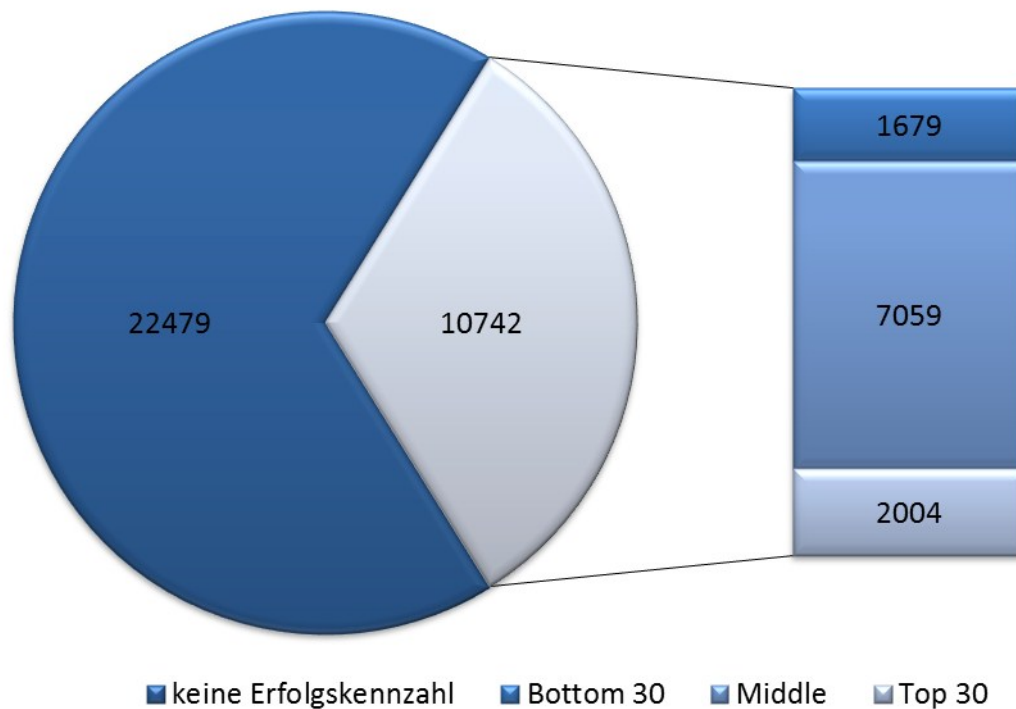


Abbildung 27: Zugehörigkeit der Probanden zu Unternehmen (mit/ohne Angaben zum Unternehmenserfolg), mit Differenzierung nach dem Erfolg des Unternehmens für insgesamt 10.742 Probanden (für 22.479 Probanden wurden keine Angaben zum Unternehmenserfolg gemacht); N=34.725.

Der Erfolgsindex, als Indikator für den (wirtschaftlichen) Unternehmenserfolg (vgl. Kapitel 9.4, S. 93-95 und Hauser et al., 2007, S. 23ff), konnte für 135 von insgesamt 314 Unternehmen (vgl. Tabelle 3, S. 97), die in die Befragung einbezogen waren ausreichend gut abgebildet werden. Somit lagen im Rahmen der Untersuchung für 43 % der Unternehmen Erfolgskennzahlen vor. Neben den 179 Unternehmen, für die keine Erfolgskennzahlen bestimmt werden konnten, wurden bezogen auf den Unternehmenserfolg die Unternehmen in die folgenden drei „Erfolgsklassen“ gruppiert: „Bottom 30“, „durchschnittlich erfolgreich“ („Middle“) und „Top 30“.

Die Gruppe der „Bottom 30“-Unternehmen umfasst die 30 Unternehmen, die im Vergleich zu der Gesamtheit der 135 Unternehmen für die der Erfolgsindex gebildet werden konnte, den geringsten finanziellen Erfolg aufwiesen. Im Gegensatz hierzu umfasst die Gruppe der „Top 30“-Unternehmen die 30 Unternehmen, die bezogen auf die Gesamtheit der 135 Unternehmen sich als finanziell erfolgreichste Unternehmen zeigten. Die Gruppe der „Durchschnittlich erfolgreichen“-Unternehmen umfasste die

Gruppe zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Unternehmen, die im Rahmen dieser Studie untersucht werden.

Abbildung 27 (S. 125) zeigt zum einen die Zuordnung der Probanden zu den jeweiligen Unternehmen mit beziehungsweise ohne Angaben zum Unternehmenserfolg und zum anderen die Differenzierung für die Probanden für deren Unternehmen Erfolgskennzahlen gebildet werden konnten nach deren wirtschaftlichem Erfolg. Für rund 65 % der Probanden (22.479) aus 179 Unternehmen lagen die wirtschaftlichen Kennzahlen nicht vor.

Für 35 % der Probanden (10.742) aus 135 Unternehmen konnte eine Differenzierung in die drei Gruppen „Bottom 30“, „Durchschnittlich erfolgreichen“ und „Top 30“ erfolgen. Die Gruppe der Probanden aus den wirtschaftlich weniger erfolgreichen Unternehmen umfasste 16 % (1.679), die Gruppe der Unternehmen mit mittlerem Erfolg umfasste rund 66 % (7.059) und abschließend die Gruppe der erfolgreichen Unternehmen umfasste rund 19 % (2004) der teilnehmenden Probanden.

10.1.9 Ausbildungsgrad der Probanden

Es wurden Personen aller Ausbildungsabschlüsse befragt (vgl. Abbildung 28, S. 127), wobei der größte Teil der Befragten über einen Berufsschulabschluss mit kaufmännischer oder sonstiger Lehre (33%) verfügte. Darauf folgten die Abschlüsse Berufsschulabschluss mit gewerblicher oder landwirtschaftlicher Lehre (14%), Berufsfachschulabschluss (12%), Fachhochschulabschluss (auch Ingenieurschulabschluss) (12%), Meister-/Techniker-oder gleichwertiger Fachschulabschluss (10%) und Hochschulabschluss (9%), kein beruflicher Ausbildungsabschluss (auch Berufsschule ohne Lehre) (5%), noch in der Ausbildung (4%) sowie schließlich Befragte mit Abschluss „berufliches Praktikum“ (1%).

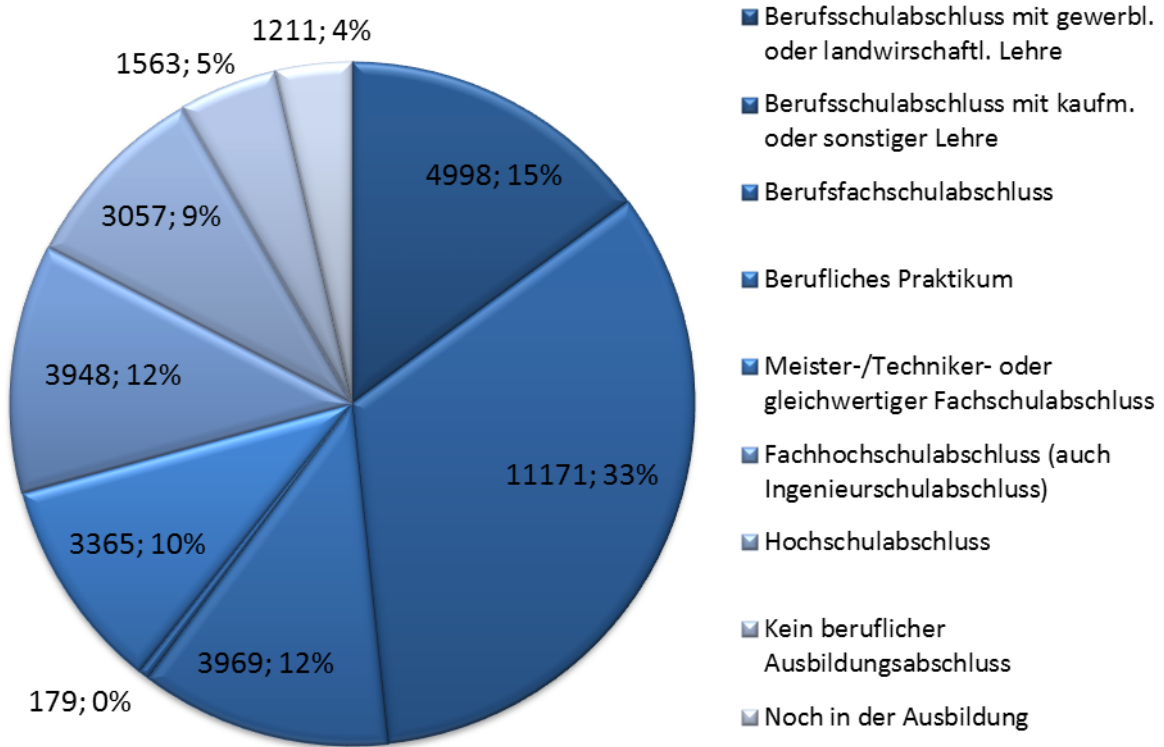


Abbildung 28: Bildungsabschlüsse der Probanden - Die Probanden gaben Auskunft zu ihrem höchsten erreichten beruflichen Bildungsabschluss; es wird die Anzahl der Probanden mit dem jeweiligen beruflichen Bildungsabschluss im Kreissegment-Diagramm dargestellt; N=33.461.

10.2 Ist das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung ein multidimensionales Konstrukt?

Bei der exploratorischen Faktorenanalyse wurden die 20 Führungsitems (vgl. Tabelle 4, S. 101) wie in Kapitel 9.6 (S. 105) beschrieben, faktoranalytisch untersucht.

10.2.1 Analyse der untersuchten Variablen (Führungsitems)

In Tabelle 6 (S. 128) sind die Ergebnisse der deskriptiven Statistik hinsichtlich der Mittelwerte, der jeweiligen Standardabweichung für die 20 Führungsitems der Befragung zusammengestellt. 26.768 Befragte haben alle der 20 Fragestellungen zu den Führungsitems beantwortet.

Tabelle 6: Deskriptive Statistik der „Führungsitems“ mit der Kurzbezeichnung für die Variablen und der zugehörigen Fragestellung, zusammen mit der Darstellung der jeweiligen Mittelwerte und der Werte für die Standardabweichung, N=26.768.

Variable	Variablenlabel	Mittelwert	Standard-Abweichung	Analyse N
v5	Jeder hat hier die Möglichkeit, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen.	3,25	1,056	26768
v8	Die Führungskräfte machen ihre Erwartungen klar und deutlich.	3,52	1,012	26768
v9	Ich kann mich mit jeder vernünftigen Frage an die Führungskräfte wenden und erhalte eine direkte und offene Antwort.	3,50	1,098	26768
v11	Die Führungskräfte zeigen Anerkennung für gute Arbeit und besonderen Einsatz.	3,03	1,160	26768
v15	Die Führungskräfte sind gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen.	3,57	1,042	26768
v16	Die Führungskräfte erkennen an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können.	3,52	,977	26768
v17	Die Führungskräfte suchen und beantworten ernsthaft Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter.	3,27	1,037	26768
v20	Die Führungskräfte halten mich über wichtige Themen und Veränderungen auf dem Laufenden.	3,21	1,125	26768
v21	Die Führungskräfte haben klare Vorstellungen von den Zielen der Organisation und davon, wie diese erreicht werden können.	3,52	1,045	26768
v22	Die Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeiter, ohne sie ständig zu kontrollieren.	3,69	1,018	26768
v23	Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeiter in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.	3,04	1,097	26768
v24	Die Führungskräfte vermeiden die Bevorzugung einzelner Mitarbeiter.	3,22	1,086	26768
v26	Die Führungskräfte leisten gute Arbeit bei der Zuweisung von Aufgaben und der Koordination der Mitarbeiter.	3,24	,959	26768
v33	Die Führungskräfte halten ihre Versprechen ein.	3,50	1,080	26768
v36	Die Führungskräfte lassen ihren Worten Taten folgen.	3,28	,951	26768
v42	Ich glaube, dass die Führungskräfte Kündigungen nur als letzten Ausweg wählen.	3,84	1,112	26768
v45	Die Führungskräfte leiten das Unternehmen kompetent.	3,48	1,042	26768
v46	Wenn ich ungerecht behandelt werde und mich beschwere, bin ich überzeugt, dass damit fair umgegangen wird.	3,34	1,059	26768
v49	Die Geschäftspraktiken der Führungskräfte sind ehrlich und ethisch vertretbar.	3,53	1,017	26768
v50	Die Führungskräfte zeigen aufrichtiges Interesse an mir als Person und nicht nur als Arbeitskraft.	3,11	1,144	26768

10.2.2 Stichprobeneignung

Zunächst wurde die Stichprobe hinsichtlich ihrer Eignung auf Durchführung der Faktorenanalysen überprüft. Das Ergebnis des KMO-Tests ist in der Tabelle 7 dargestellt. Es kann gezeigt werden, dass der berechnete KMO-Koeffizient (vgl. Tabelle 7) der Stichprobe nach durchgeführter Faktorenanalyse einen Wert von 0,977 hat und somit zwischen den Werten von 0,90 und 1,00 liegt. Die Stichprobe kann daher als besonders geeignet angesehen werden, da substantielle Korrelationen vorliegen, die die Durchführung einer Faktorenanalyse rechtfertigen.

Die umfangreiche Korrelationsmatrix ist mit den Korrelationswerten, die auf dem Niveau $p=0,001$ einseitige Signifikanz zeigen, im Anhang (S. 240, vgl. Anhang 4 auf CD) dargestellt.

Tabelle 7: KMO-Test zur Überprüfung der Stichprobeneignung nach dem Kaiser-Meyer-Olkin-Test, $N=26.768$.

KMO- und Bartlett-Test		
Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,977
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	346873,013
	df	190
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Der Bartlett-Test auf Sphärizität prüft die Nullhypothese, dass alle Korrelationen gleich Null sind. Die Prüfgröße ist χ^2 verteilt, wobei der χ^2 -Wert bei 346.873,013 bei 190 Freiheitsgraden liegt und somit signifikant ist.

10.2.3 Faktorenextraktion

In Tabelle 8 (S. 130) werden in der Spalte „anfängliche Eigenwerte“ die Eigenwerte der 20 untersuchten Komponenten dargestellt. Dabei wird klar, dass nur die ersten beiden Komponenten das Kriterium „Eigenwert größer eins“ uneingeschränkt erfüllen. Diese beiden Komponenten erreichen zusammen eine erklärte Gesamtvarianz von 59,846 %. Die dritte Komponente hat einen anfänglichen Eigenwert in Höhe von 0,791 und einen Varianzbeitrag in Höhe von 3,956 %. Drei Komponenten könnten somit eine erklärte Gesamtvarianz in Höhe von 63,802 % erreichen.

Tabelle 8: Darstellung des statistischen Berechnungsergebnisses der „erklärten Gesamtvarianz“ des mithilfe der Extraktionsmethode der Hauptkomponentenanalyse durchgeführten Faktorenanalyse, N=26.768.

Erklärte Gesamtvarianz						
Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	10,938	54,690	54,690	10,938	54,690	54,690
2	1,031	5,156	59,846	1,031	5,156	59,846
3	,791	3,956	63,802	,791	3,956	63,802
4	,693	3,464	67,266			
5	,618	3,088	70,355			
6	,594	2,968	73,322			
7	,537	2,683	76,005			
8	,509	2,543	78,548			
9	,465	2,324	80,871			
10	,437	2,184	83,056			
11	,408	2,042	85,098			
12	,383	1,916	87,014			
13	,369	1,843	88,857			
14	,353	1,764	90,621			
15	,344	1,718	92,339			
16	,332	1,659	93,998			
17	,324	1,622	95,620			
18	,307	1,537	97,158			
19	,293	1,466	98,623			
20	,275	1,377	100,000			

In der Abbildung 29 ist der Scree-Plot mit den anfänglichen Eigenwerten der 20 Führungsitems, die im Zusammenhang mit der Faktorenanalyse untersucht worden sind, dargestellt. Auf der x-Achse ist die Anzahl der Faktoren aufgetragen und auf der y-Achse die jeweils dazu gehörigen Eigenwerte.

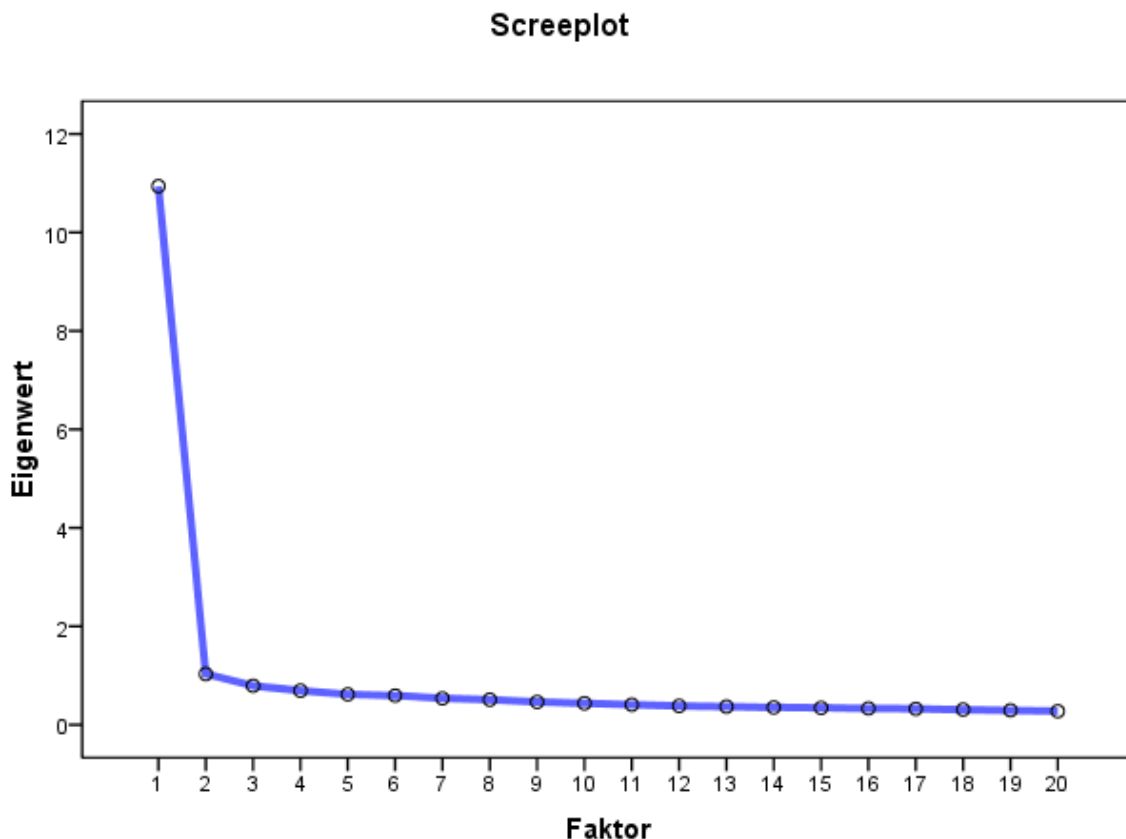


Abbildung 29: Scree-Plot als Extraktionskriterium für die Bestimmung der Anzahl der Faktoren; $N=26.768$.

Wie sowohl in der Abbildung 29, als auch in Tabelle 8 (S. 130) zu erkennen ist, sind im Zusammenhang mit der Wahl von drei anstelle von zwei Faktoren, das Kriterium des „Eigenwertes >1 “ und das Kriterium „Anzahl der Faktoren bis zum Knick im Eigenwertverlauf“ nicht erfüllt. Nach Bortz unterliegt die Wahl des Faktorenmodells nach vorangegangener theoriegeleiteter Beschäftigung mit den Forschungsinhalten allerdings auch der Subjektivität der Interpretation. Dabei ist die „Sinnvolle Interpretierbarkeit“ ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Wahl des Faktorenmodells (Bortz et al., 2006, S. 378). Somit wird die Wahl von drei Faktoren für die Faktorenanalyse beibehalten. Im nächsten Abschnitt werden die drei Faktoren hinsichtlich ihrer „sinnvollen Interpretation“ untersucht.

10.2.4 Die rotierte Komponentenmatrix als Ergebnis der Faktorenanalyse

Als Zwischenergebnis der Faktorenanalyse liegt die mit der Hauptkomponentenanalyse extrahierte Komponentenmatrix vor. Im nächsten Schritt wird diese Komponentenmatrix nach der Rotationsmethode „Varimax mit Kaiser-Normalisierung“ im dreidimensionalen Raum rotiert.

Das Ergebnis dieser Rotation, die in sechs Iterationen konvergiert ist, ist in Tabelle 9 dargestellt. Es zeigt die rotierte Komponentenmatrix mit den drei Komponenten, als den drei „Faktoren“. Gleichzeitig beinhaltet die Matrix die Ladungen, der Einzelitems auf den drei Faktoren. In der tabellarischen Darstellung wurden nur die wesentlichen Ladungen mit Werten von mindestens rund 0,5 ($r \geq 0,5$) berücksichtigt.

Tabelle 9: Darstellung der, nach der Rotationsmethode „Varimax mit Kaiser-Normalisierung“ rotierten Komponentenmatrix von der zuvor mithilfe der Extraktionsmethode der Hauptkomponentenanalyse durchgeführten Faktorenanalyse; dargestellt werden die wesentlichen Ladungen ($r \geq 0,5$) der Einzelitems mit ihrem jeweiligen Variablenlabel auf den drei Komponenten (Faktoren); $N=26.768$.

Rotierte Komponentenmatrix ^a			
Variablenlabel der Einzelitems	Komponente		
	1	2	3
Jeder hat hier die Möglichkeit, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen.	,631		
Die Führungskräfte machen ihre Erwartungen klar und deutlich.		,794	
Ich kann mich mit jeder vernünftigen Frage an die Führungskräfte wenden und erhalte eine direkte und offene Antwort.	,589	,533	
Die Führungskräfte zeigen Anerkennung für gute Arbeit und besonderen Einsatz.	,646		
Die Führungskräfte sind gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen.	,627		
Die Führungskräfte erkennen an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können.	,739		
Die Führungskräfte suchen und beantworten ernsthaft Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter.	,643		
Die Führungskräfte halten mich über wichtige Themen und Veränderungen auf dem Laufenden.		,566	
Die Führungskräfte haben klare Vorstellungen von den Zielen der Organisation und davon, wie diese erreicht werden können.		,790	
Die Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeiter, ohne sie ständig zu kontrollieren.	,654		

Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeiter in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.	,673		
Die Führungskräfte vermeiden die Bevorzugung einzelner Mitarbeiter.	,563		
Die Führungskräfte leisten gute Arbeit bei der Zuweisung von Aufgaben und der Koordination der Mitarbeiter.		,598	
Die Führungskräfte halten ihre Versprechen ein.			
Die Führungskräfte lassen ihren Worten Taten folgen.		,643	
Ich glaube, dass die Führungskräfte Kündigungen nur als letzten Ausweg wählen.			,794
Die Führungskräfte leiten das Unternehmen kompetent.		,600	,532
Wenn ich ungerecht behandelt werde und mich beschwere, bin ich überzeugt, dass damit fair umgegangen wird.	,536		,524
Die Geschäftspraktiken der Führungskräfte sind ehrlich und ethisch vertretbar.			,666
Die Führungskräfte zeigen aufrichtiges Interesse an mir als Person und nicht nur als Arbeitskraft.	,571		,494

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 6 Iterationen konvergiert.

Es zeigt sich, dass von den 20 Führungsitens 19 Einzelitems auf den Faktoren „wesentlich laden“ ($r \geq 0,5$). Das heißt, dass nur das Einzelitem „die Führungskräfte halten ihre Versprechen ein“ aus der folgenden Betrachtung herausfällt, da es nicht wesentlich ($r < 0,5$) auf den drei Faktoren lädt.

Des Weiteren zeigt sich, dass alle Ladungen der Einzelitems positiv sind und dass zwischen fünf und 11 Einzelitems mit $r \geq 0,5$ stark auf den jeweiligen Faktoren laden. Hinsichtlich der Ladungsstärke und der Anzahl der Einzelitems pro Faktor ist dies ein wünschenswerter Befund und kann als ein Indiz für solide Faktoren gewertet werden (vgl. auch Costello & Osborne, 2005, S. 5).

Die weitergehende Interpretation der drei Dimensionen wird grafisch anhand des Komponentendiagramms im rotierten Raum durchgeführt.

10.2.5 Die geometrische Interpretation des Ergebnisses der Faktorenanalyse

Zunächst wird die rotierte Komponentenmatrix im dreidimensionalen „Komponentenraum“ dargestellt. Die drei Achsen des Raums werden durch die Komponenten, zukünftig die Faktoren, als dem Ergebnis der Faktorenanalyse beschrieben. In der Abbildung 30 sind die 20 Einzelitems (Führungsitens)

entsprechend ihrer Ladung zu den Komponenten im rotierten Komponentenraum dargestellt. Um detailliertere Zuordnungen und Zusammenhänge zwischen den Komponenten (vgl. Tabelle 9, S. 132) und den Items (vgl. Tabelle 6, S. 128) zu beschreiben, wird die dreidimensionale Darstellung um drei jeweils zweidimensionale Darstellungen ergänzt (vgl. Abbildung 31, S. 135; Abbildung 32, S. 136 und Abbildung 33, S. 137). Bei der Interpretation der Faktoren werden Faktorladungen zwischen 0,5 und 1,0 berücksichtigt. Faktorladungen die gegebenenfalls auch mit einer Aufrundung unterhalb einem Wert von 0,5 liegen, bleiben aufgrund der schlechteren Interpretierbarkeit der niedrigen Ladungen unberücksichtigt.

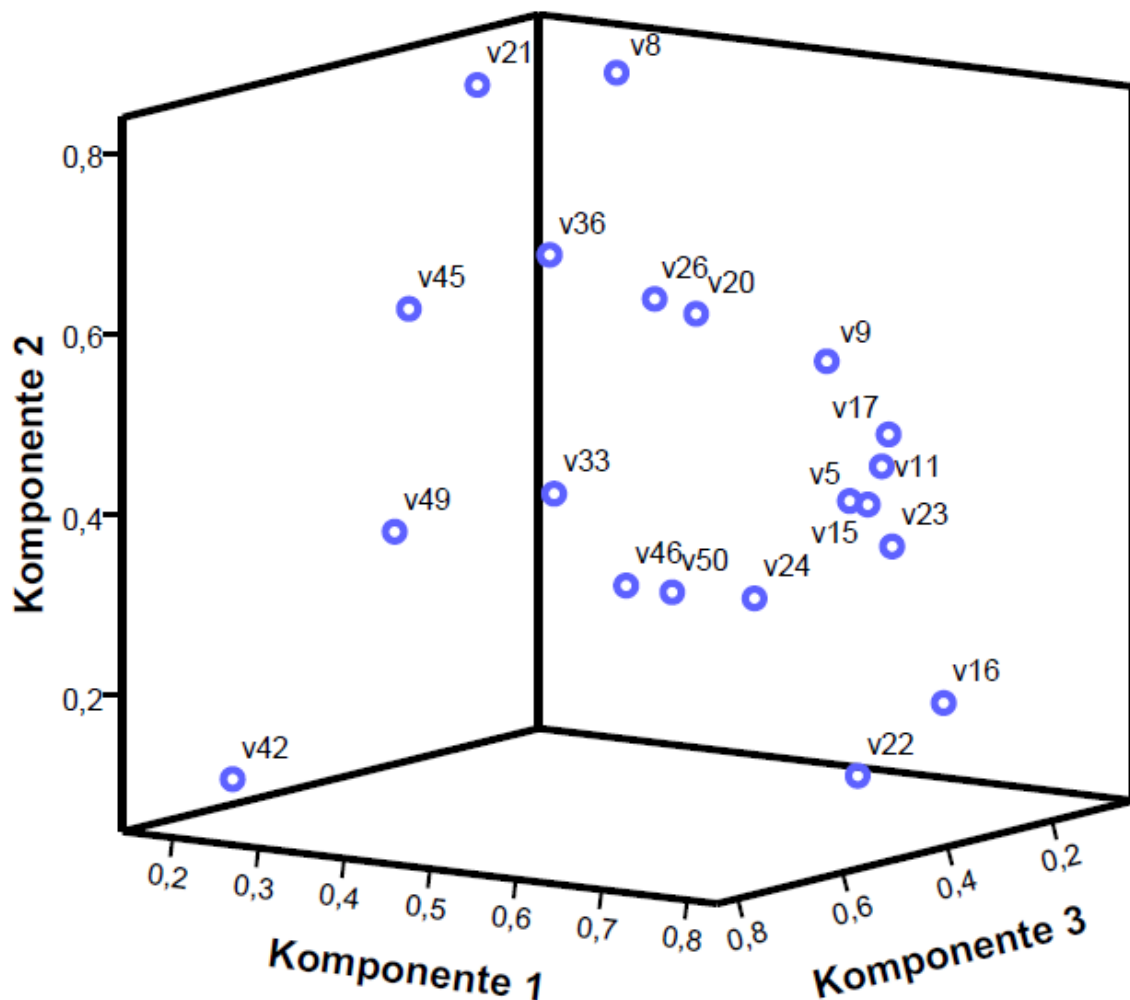


Abbildung 30: Die Darstellung zeigt das Komponentendiagramm mit der Lage der Einzelitems (vgl. Tabelle 4, S.101) im rotierten Raum. Der dreidimensionale Raum ist durch die drei Faktoren, hier als Komponenten 1 bis 3 (vgl. Tabelle 9, S. 132) dargestellt, aufgespannt. Die jeweiligen Faktorladungen auf den drei Komponenten liegen zwischen 0,2 und 0,8; N=26.768.

Es zeigt sich in den Abbildungen des zweidimensionalen und dreidimensionalen Komponentenraums (Abbildung 30, S. 134; Abbildung 31, S. 135; Abbildung 32, S. 136 und Abbildung 33, S. 137), dass 11 Items auf der ersten Komponente, sieben Items auf der zweiten Komponente und fünf Items auf der dritten Komponente mit Werten von mindestens 0,5 laden.

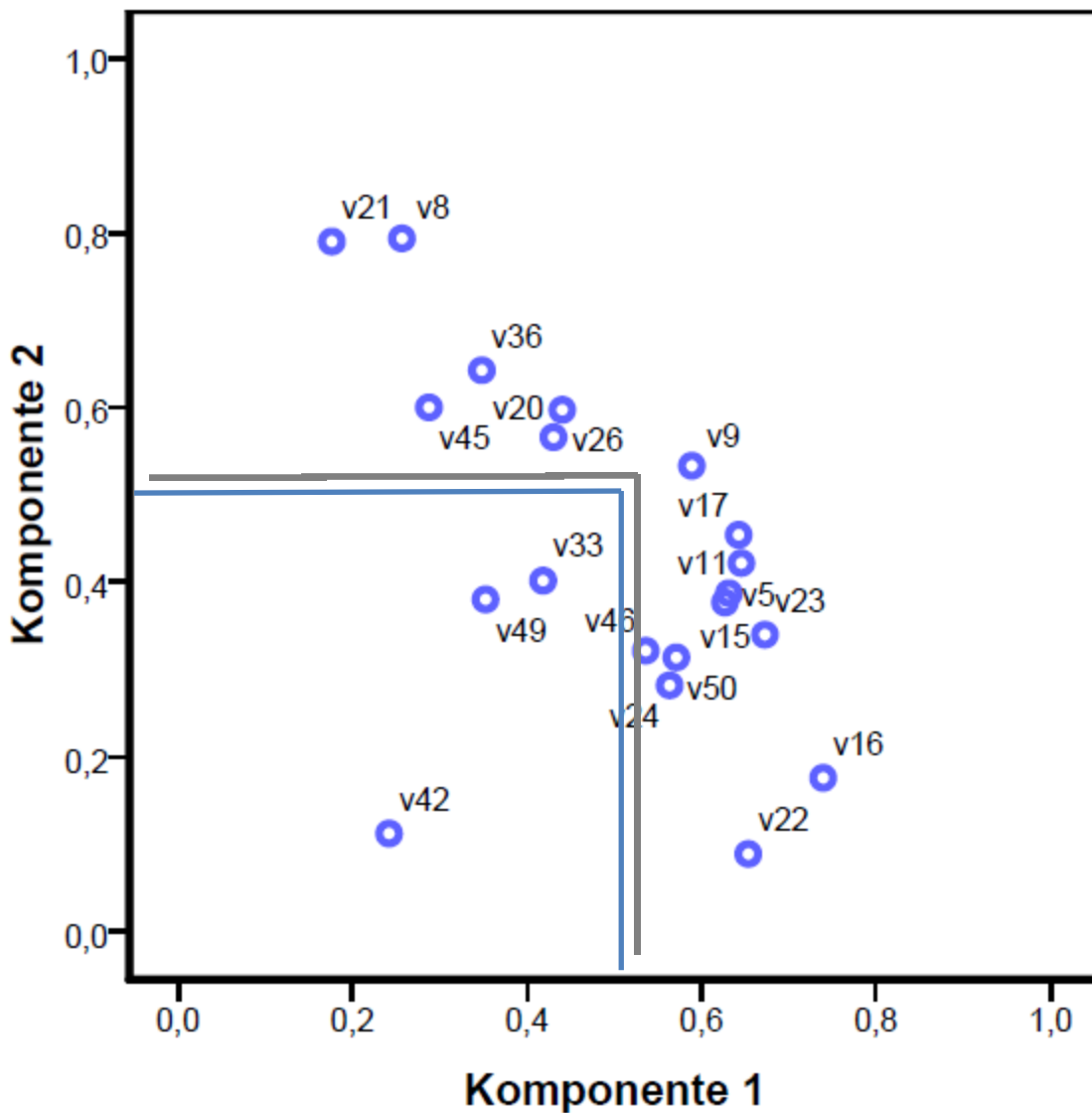


Abbildung 31: Die Darstellung zeigt das Komponentendiagramm mit der Lage der Einzelitems (vgl. Tabelle 4, S.101) im rotierten Raum. Von dem dreidimensionalen Raum, der durch die drei Komponenten 1 bis 3 (vgl. Tabelle 9, S. 132) aufgespannt wird, ist hier die Lage der Einzelitems in der durch die beiden Komponenten 1 und 2 aufgespannten Ebene dargestellt. Wesentlich sind die Ladungen, die mit den Komponenten 1 und 2 Werte von $\geq 0,5$ haben; $N=26.768$.

Insgesamt 19 Items haben entsprechend Faktorladungen mit Werten größer 0,5 mit mindestens einem Faktor. Zwei Items haben jeweils mit zwei Faktoren Faktorladungen mit Werten $> 0,5$. Das Item v8 „ich kann mich in jeder vernünftigen Frage an die

Führungskräfte wenden und erhalte eine direkte und offene Antwort“ lädt sowohl auf dem Faktor eins, als auch auf dem Faktor zwei. Das Item v45 „die Führungskräfte leiten das Unternehmen kompetent“ lädt sowohl auf dem Faktor zwei, als auch auf dem Faktor drei, wobei die Faktorladung auf dem Faktor zwei mit 0,6 im Vergleich zu 0,532 stärker auf dem Faktor zwei höher ist.

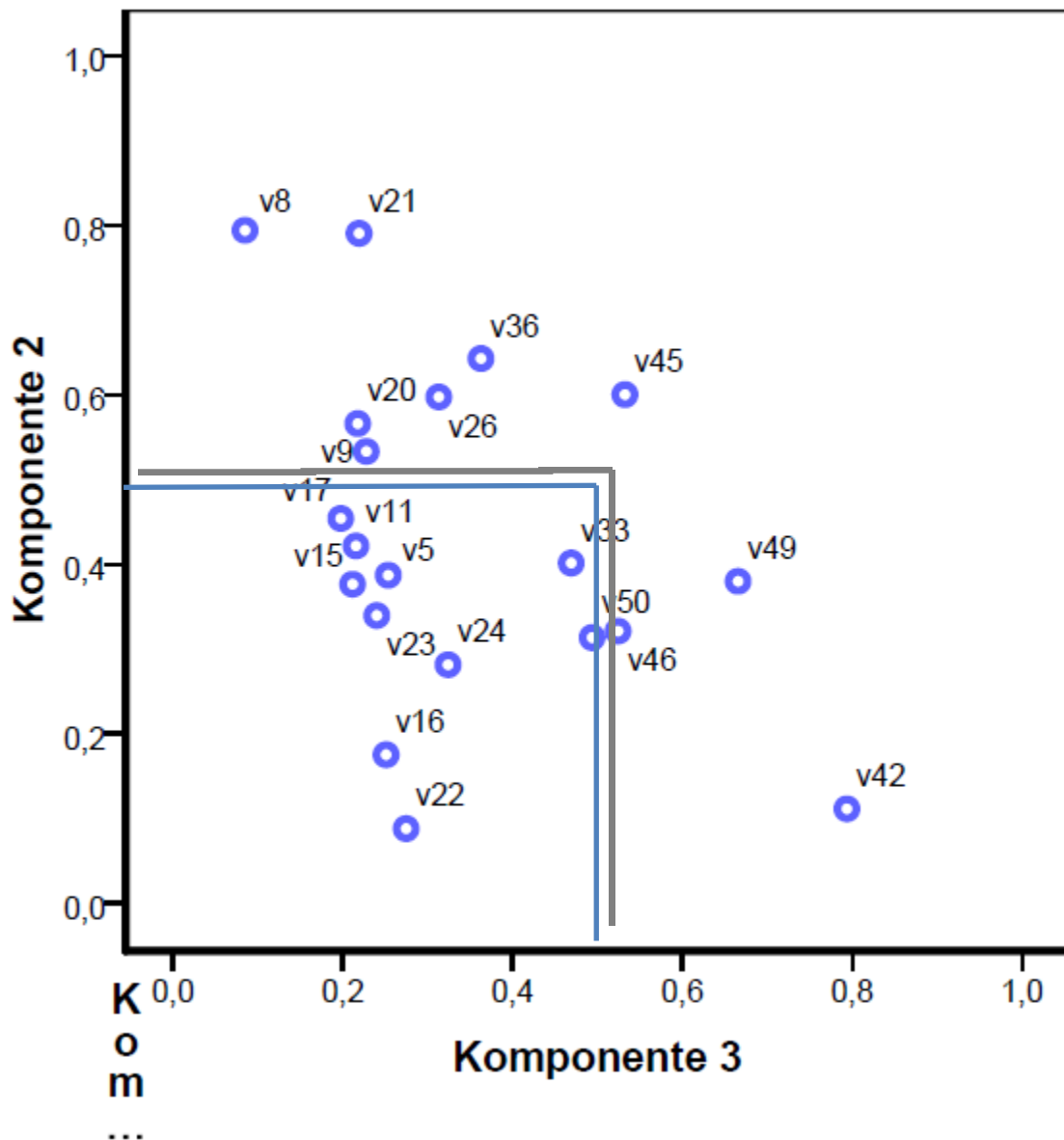


Abbildung 32: Die Darstellung zeigt das Komponentendiagramm mit der Lage der Einzelitems (vgl. Tabelle 4, S.101) im rotierten Raum. Von dem dreidimensionalen Raum, der durch die drei Komponenten 1 bis 3 (vgl. Tabelle 9, S. 132) aufgespannt wird, ist hier die Lage der Einzelitems in der durch die beiden Komponenten 2 und 3 aufgespannten Ebene dargestellt. Wesentlich sind die Ladungen, die mit den Komponenten 2 und 3 Werte von $\geq 0,5$ haben; $N=26.768$.

Bemerkenswert ist, dass jede der drei Komponenten der rotierten Komponentenmatrix zwei beziehungsweise drei Einzelitems mit Faktorladungen zwischen 0,65 und 0,80 hat. Bei der Komponente eins sind es die Einzelitems v16 „die Führungskräfte erkennen an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können“, v23 „die Führungskräfte beziehen die Mitarbeiter in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen“ und v22 „die Führungskräfte Vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeiter, ohne sie ständig zu kontrollieren“.

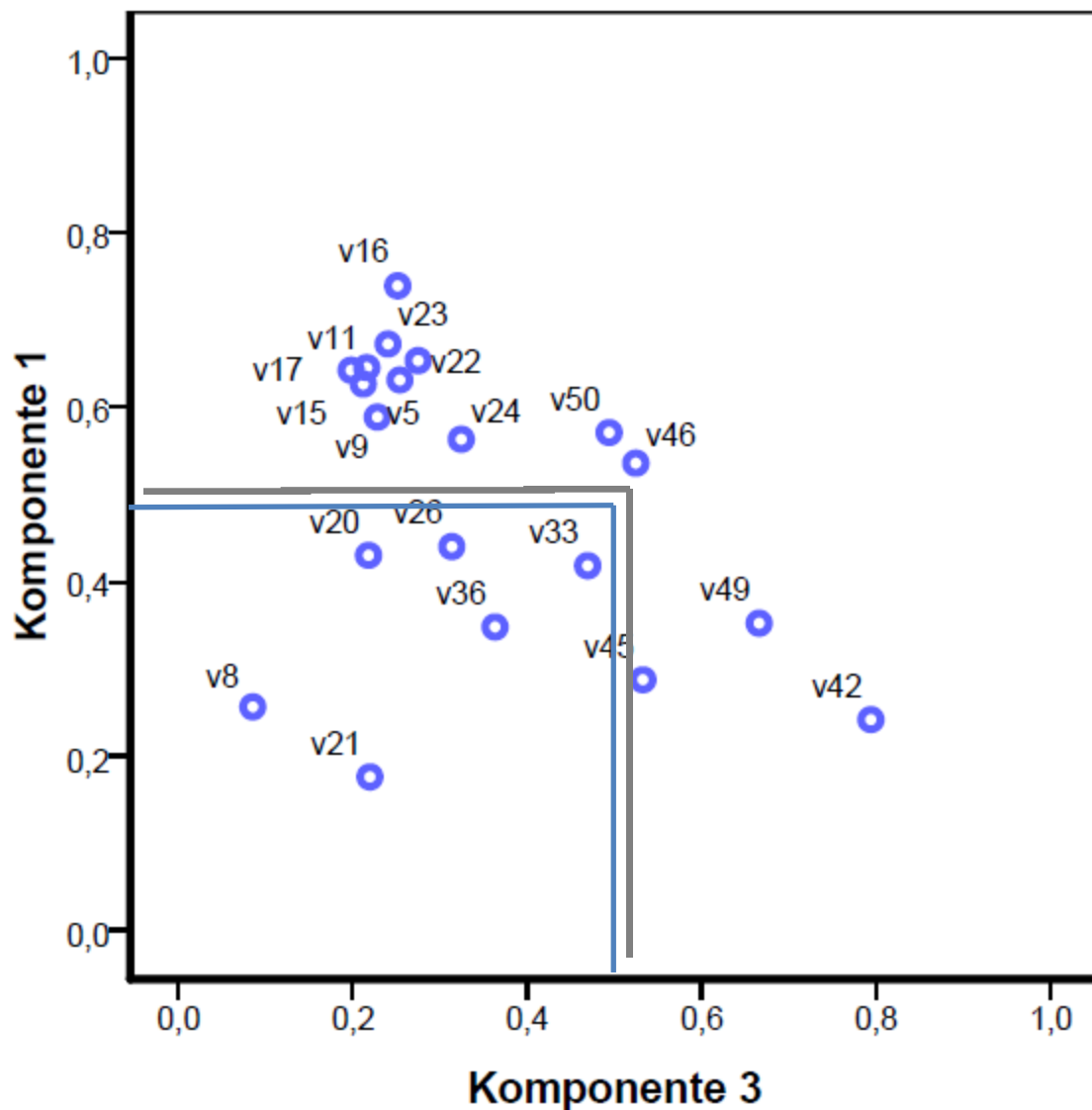


Abbildung 33: Die Darstellung zeigt das Komponentendiagramm mit der Lage der Einzelitems (vgl. Tabelle 4, S.101) im rotierten Raum. Von dem dreidimensionalen Raum, der durch die drei Komponenten 1 bis 3 (vgl. Tabelle 9, S. 132) aufgespannt wird, ist hier die Lage der Einzelitems in der durch die beiden Komponenten 1 und 3 aufgespannten Ebene dargestellt. Wesentlich sind die Ladungen, die mit den Komponenten 1 und 3 Werte von $\geq 0,5$ haben; $N=26.768$.

Bei der Komponente zwei sind es die drei Einzelitems: v8 „die Führungskräfte machen ihre Erwartungen klar und deutlich“, v21 „die Führungskräfte haben klare Vorstellungen von den Zielen der Organisation und davon, wie diese erreicht werden können“ und v36 „die Führungskräfte lassen ihren Worten Taten folgen“. Für die Komponente drei sind es die zwei Einzelitems: v42 „ich glaube, dass die Führungskräfte Kündigungen nur als letzten Ausweg wählen“ und v49 „die Geschäftspraktiken der Führungskräfte sind ehrlich und ethisch vertretbar“.

Auf Basis der grafischen Interpretation und der tabellarischen Interpretation werden drei Faktoren der Faktorenanalyse beschrieben.

Beschreibung des Faktors 1

Der Faktor 1 zeichnet sich aus durch folgende Kriterien:

- *Fehlerfreundlichkeit* - die Führungskräfte erkennen an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können,
- *Partizipation* – die Führungskräfte beziehen die Mitarbeiter in Entscheidungen ein, die Ihre Arbeit und das Arbeitsumfeld betreffen,
- *Vertrauen statt Kontrolle* – die Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeiter, ohne sie ständig zu kontrollieren,
- *Partizipation* – die Führungskräfte suchen und beantworten ernsthaft Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter,
- *Anerkennung* – jeder hat hier die Möglichkeit, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen,
- *Möglichkeit der Kommunikation* – die Führungskräfte sind gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen,
- *Offene und direkte Kommunikation* – ich kann mich mit jeder vernünftigen Frage an die Führungskräfte wenden und erhalte eine direkte und offene Antwort,
- *Wertschätzung als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft* – die Führungskräfte zeigen ein aufrichtiges Interesse an mir als Person nicht nur als Arbeitskraft,
- *Vermeidung von Bevorzugung Einzelner* – die Führungskräfte vermeiden die Bevorzugung einzelner Mitarbeiter und
- *Gerechte Behandlung der Mitarbeiter* – wenn ich ungerecht behandelt werde und mich beschwere, bin ich überzeugt, dass damit fair umgegangen wird.

Der Faktor 1 wird daher insgesamt als die „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“ interpretiert.

Beschreibung des Faktors 2

Der Faktor 2 zeichnet sich aus durch folgende Kriterien:

- *Führungskräfte artikulieren klar und deutlich* - die Führungskräfte machen ihre Erwartungen klar und deutlich,
- *Führungskräfte haben klare Erwartungen und Ziele* - die Führungskräfte haben klare Vorstellungen von den Zielen der Organisation und davon, wie diese erreicht werden können,
- *Führungskräfte sind konsequent* - die Führungskräfte lassen ihren Worten Taten folgen,
- *Führungskräfte sind kompetent* - die Führungskräfte leiten das Unternehmen kompetent und
- *Führungskräfte können delegieren* - die Führungskräfte leisten gute Arbeit bei der Zuweisung von Aufgaben und der Koordination der Mitarbeiter.

Der Faktor 2 wird daher insgesamt als die „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ interpretiert.

Beschreibung des Faktors 3

Der Faktor 3 zeichnet sich aus durch folgende Kriterien:

- *Kündigungen sind nur der letzte Ausweg* – ich glaube, dass die Führungskräfte Kündigungen nur als letzten Ausweg wählen,
- *Führungskräfte sind ehrlich und handeln ethisch korrekt* – die Geschäftspraktiken der Führungskräfte sind ehrlich und ethisch vertretbar,
- *Führungskräfte sind kompetent* – die Führungskräfte leiten das Unternehmen kompetent,
- *Gerechte Behandlung der Mitarbeiter* – wenn ich ungerecht behandelt werde und mich beschwere, bin ich überzeugt, dass damit fair umgegangen wird und
- *Wertschätzung als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft* – die Führungskräfte zeigen ein aufrichtiges Interesse an mir als Person und nicht nur als Arbeitskraft.

Der Faktor 3 wird daher insgesamt als die „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ interpretiert.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die drei Dimensionen als Ergebnis der Faktorenanalyse sinnvoll interpretieren lassen. Die zwanzig im

Zusammenhang mit der Führung von Mitarbeitern stehenden Führungselementen können somit durch die drei Faktoren: „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, die „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ und der „vom Mitarbeiter wahrgenommenen Ethik der Führungskräfte“ beschrieben werden. Damit werden auch im Weiteren die nun dargestellten drei Dimensionen Grundlage für diese Untersuchung sein.

Im folgenden Abschnitt werden auf Basis der Ergebnisse der Faktorenanalyse drei Skalen gebildet, die wiederum einer Reliabilitätsanalyse unterworfen werden.

10.2.6 Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse

In Analogie zu den Ergebnissen der Faktorenanalyse werden die drei Skalen aus den jeweiligen Einzelitems gebildet und die Reliabilität der Skalen geprüft. Die vollständigen Ergebnisse zu der Untersuchung der Reliabilität der Skalen sind im Anhang (S. 240, vgl. Anhang 5 auf CD) dargestellt.

Skala 1 Vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte

Die Skala 1, der „vom Mitarbeiter wahrgenommenen Wertschätzung durch die Führungskräfte“, setzt sich aus den in Tabelle 10 enthaltenen 11 Einzelitems zusammen.

Tabelle 10: Darstellung der Einzelitems der Skala 1, der „vom Mitarbeiter wahrgenommenen Wertschätzung durch die Führungskräfte“ mit den korrespondierenden Mittelwerten und den jeweiligen Werten für die Standardabweichung; N= 27.635.

Itemstatistiken			
Itemlabel	Mittelwert	Standardabweichung	N
Jeder hat hier die Möglichkeit, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen.	3,25	1,056	27.635
Ich kann mich mit jeder vernünftigen Frage an die Führungskräfte wenden und erhalte eine direkte und offene Antwort.	3,50	1,098	27.635
Die Führungskräfte zeigen Anerkennung für gute Arbeit und besonderen Einsatz.	3,03	1,161	27.635
Die Führungskräfte sind gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen.	3,57	1,041	27.635
Die Führungskräfte erkennen an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können.	3,52	,976	27.635

Die Führungskräfte suchen und beantworten ernsthaft Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter.	3,27	1,037	27.635
Die Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeiter, ohne sie ständig zu kontrollieren.	3,69	1,020	27.635
Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeiter in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.	3,04	1,097	27.635
Die Führungskräfte vermeiden die Bevorzugung einzelner Mitarbeiter.	3,22	1,086	27.635
Wenn ich ungerecht behandelt werde und mich beschwere, bin ich überzeugt, dass damit fair umgegangen wird.	3,33	1,059	27.635
Die Führungskräfte zeigen aufrichtiges Interesse an mir als Person und nicht nur als Arbeitskraft.	3,11	1,144	27.635

Zur Schätzung der inneren Konsistenz wurde für die Skala „Mitarbeiter-Wertschätzung“ ein Cronbach- α -Koeffizient (Cronbach, 1951, S. 297) bestimmt. Ein guter Test sollte nach Bortz eine Reliabilität von über 0,80 aufweisen. Reliabilitäten von über 0,9 werden als hoch bezeichnet (Bortz et al., 2006, S. 199).

Die Skala der „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“ weist bei einer Stichprobengröße von $N = 27.635$ über die 11 Items mit Cronbach's $\alpha = 0,931$ eine hohe interne Konsistenz auf.

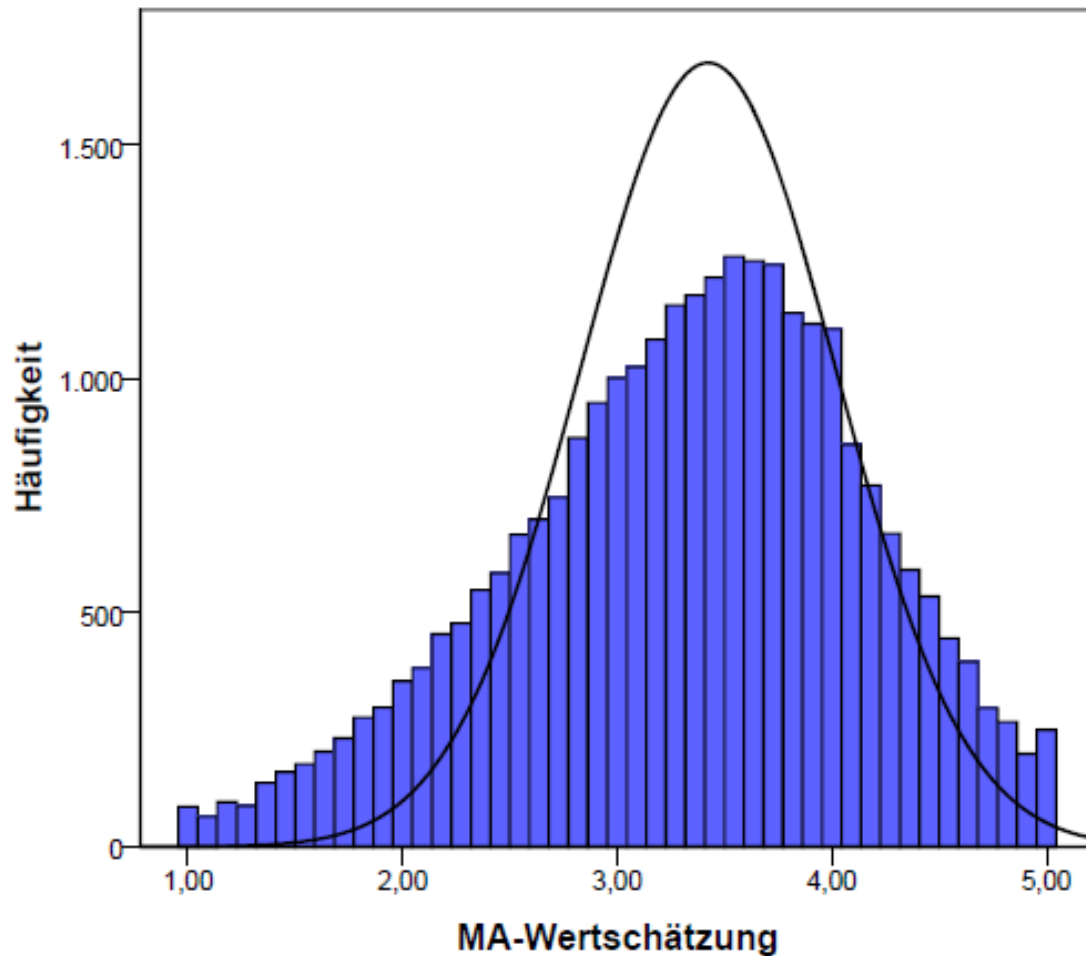


Abbildung 34: Verteilung der berechneten Skalawerten für die Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“; die Werte sind normalverteilt; $M=3,32$; $\sigma=0,825$; $N=27.635$.

In einem nächsten Schritt wurden die Skalenwerte als arithmetisches Mittel über die Einzelitems der Skala berechnet. Für die Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“ ist die Verteilung der Skalenwerte in der Abbildung 34 dargestellt. Es handelt sich bei dieser Verteilung um eine Normalverteilung.

Skala 2 Vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte

Die Skala 2 setzt sich aus den in Tabelle 11 enthaltenen 7 Einzelitems zusammen. In der Tabelle sind die Einzelitems mit den korrespondierenden Mittelwerten und der jeweiligen Standardabweichung dargestellt.

Tabelle 11: Darstellung der Einzelitems der Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“ mit den korrespondierenden Mittelwerten und den jeweiligen Werten für die Standardabweichung; N= 27.635.

Itemstatistiken			
	Mittelwert	Standardabweichung	N
Die Führungskräfte machen ihre Erwartungen klar und deutlich.	3,52	1,013	27.635
Ich kann mich mit jeder vernünftigen Frage an die Führungskräfte wenden und erhalte eine direkte und offene Antwort.	3,50	1,098	27.635
Die Führungskräfte halten mich über wichtige Themen und Veränderungen auf dem Laufenden.	3,21	1,125	27.635
Die Führungskräfte haben klare Vorstellungen von den Zielen der Organisation und davon, wie diese erreicht werden können.	3,52	1,045	27.635
Die Führungskräfte leisten gute Arbeit bei der Zuweisung von Aufgaben und der Koordination der Mitarbeiter.	3,24	0,959	27.635
Die Führungskräfte lassen ihren Worten Taten folgen.	3,28	0,952	27.635
Die Führungskräfte leiten das Unternehmen kompetent.	3,48	1,041	27.635

Die interne Konsistenz der Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ weist über die sieben Items der Skala mit Cronbach's $\alpha = 0,905$ eine hohe interne Konsistenz auf.

In Analogie zur Skala 1 wurden für die Skala 2 die Skalenwerte als arithmetisches Mittel über die Einzelitems der Skala 2 berechnet. Für die Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ ist die Verteilung der Skalenwerte in der Abbildung 35 (S. 144) dargestellt. Es handelt sich bei dieser Verteilung um eine Normalverteilung.

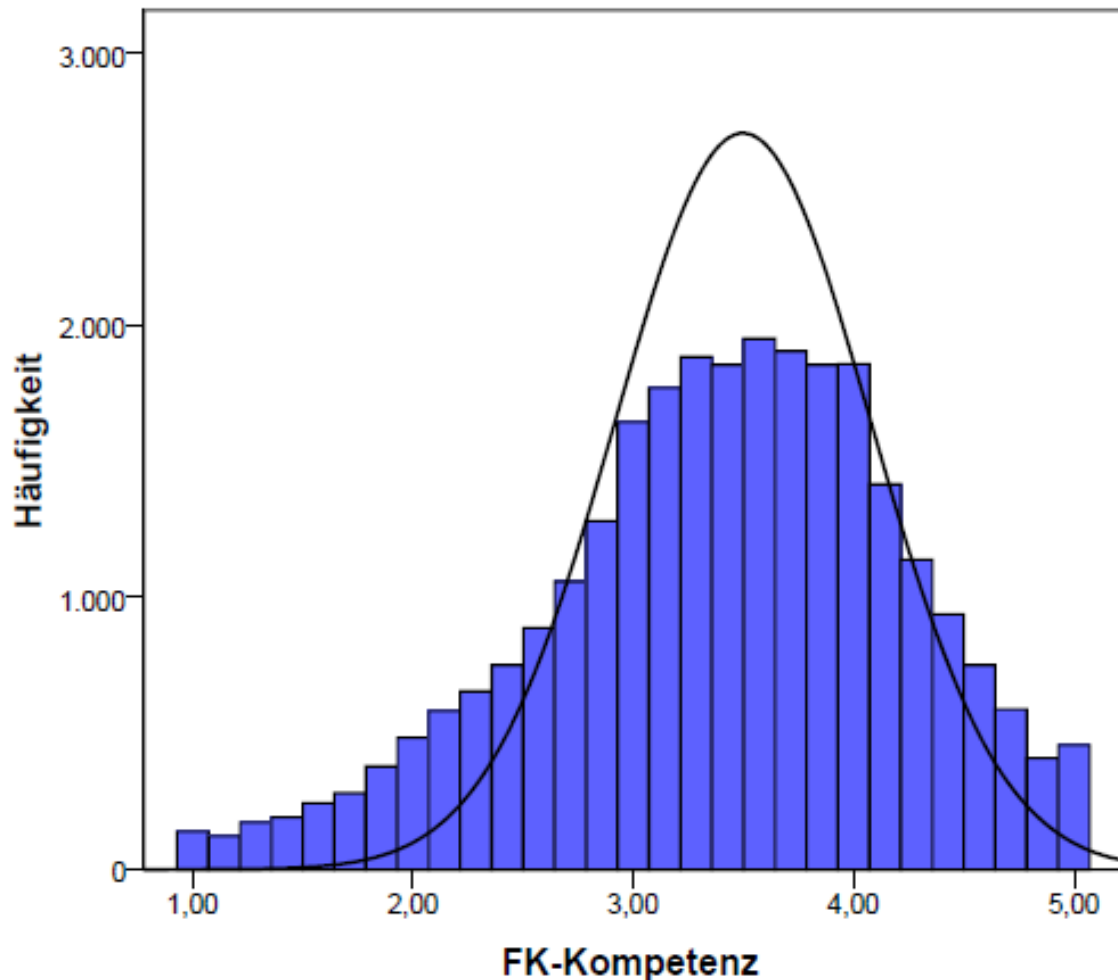


Abbildung 35: Verteilung der berechneten Skalawerten für die Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“; die Werte sind normalverteilt; $M=3,39$; $\sigma=0,824$; $N=27.635$.

Skala 3 Vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte

Die Skala 3 setzt sich aus den in Tabelle 12 (S. 145) enthaltenen 5 Einzelitems zusammen. In dieser Tabelle sind die Einzelitems mit den korrespondierenden Mittelwerten und der jeweiligen Standardabweichung dargestellt.

Die interne Konsistenz der Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ weist über die fünf Items der Skala eine gute Konsistenz von Cronbach's $\alpha=0,872$ auf. Durch die Reduktion der Skala um das Item „ich glaube, dass die Führungskräfte Kündigungen nur als letzten Ausweg wählen“ hätte die interne Konsistenz der Skala um 0,002 auf einen Wert von 0,874 erhöht werden können.

Tabelle 12: Darstellung der Einzelitems der Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ mit den korrespondierenden Mittelwerten und den jeweiligen Werten für die Standardabweichung; N= 27.635.

Itemstatistiken			
	Mittelwert	Standardabweichung	N
Ich glaube, dass die Führungskräfte Kündigungen nur als letzten Ausweg wählen.	3,84	1,111	27.096
Die Führungskräfte leiten das Unternehmen kompetent.	3,48	1,041	27.096
Wenn ich ungerecht behandelt werde und mich beschwere, bin ich überzeugt, dass damit fair umgegangen wird.	3,33	1,058	27.096
Die Geschäftspraktiken der Führungskräfte sind ehrlich und ethisch vertretbar.	3,53	1,016	27.096
Die Führungskräfte zeigen aufrichtiges Interesse an mir als Person und nicht nur als Arbeitskraft.	3,11	1,144	27.096

Aufgrund der hohen Ladung dieses Einzelitems auf der Skala 3 und aufgrund der Tatsache das eine Skala mit fünf Einzelitems als stabiler angesehen wird als eine Skala mit vier Einzelitems, wird auf die Reduktion der Skala auf vier Items verzichtet.

In Analogie den Skalen 1 und 2 wurden die Skalenwerte als arithmetisches Mittel über die Einzelitems der Skala 3 berechnet. Für die Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ ist die Verteilung der Skalenwerte in der Abbildung 36 (S. 146) dargestellt. Es handelt sich bei dieser Verteilung wie bei den Skalen 1 und 2 um eine Normalverteilung.

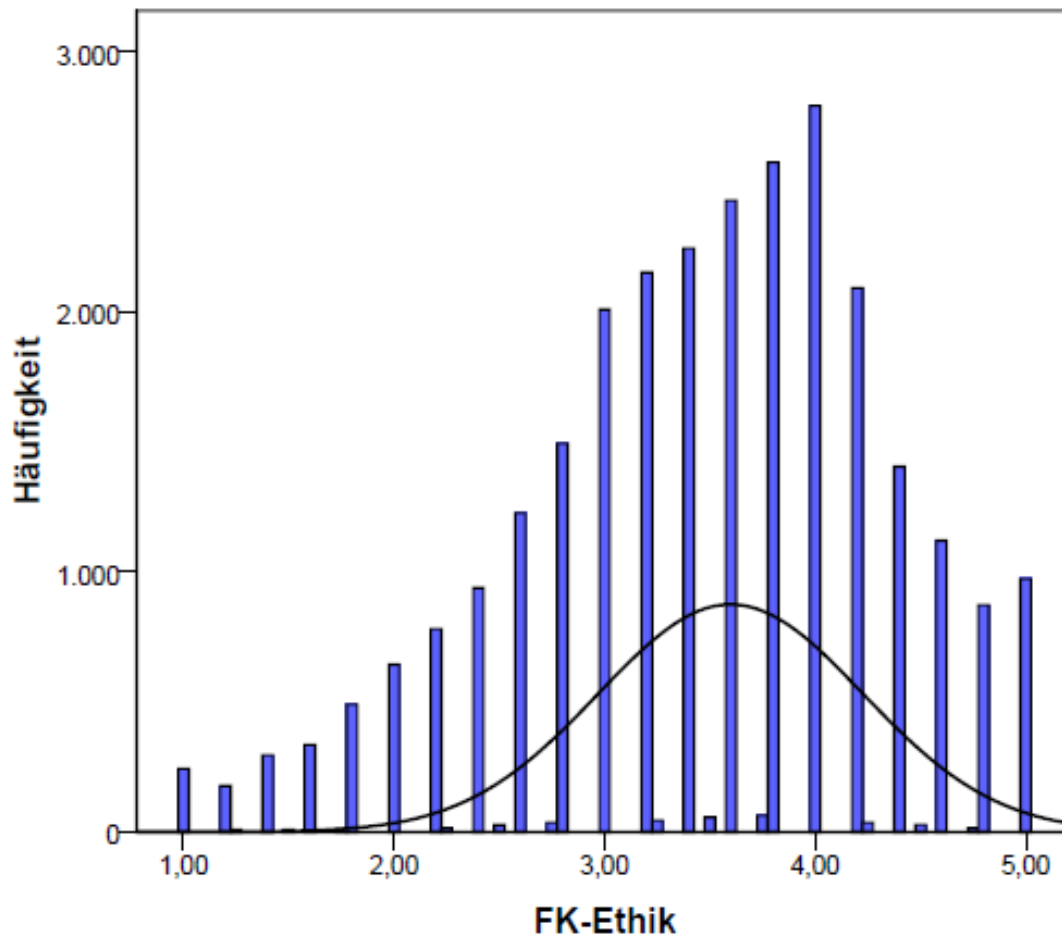


Abbildung 36: Verteilung der berechneten Skalawerten für die Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“; die Werte sind normalverteilt; $M=3,46$; $\sigma=0,874$; $N=27.635$.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass für die, aus der Faktorenanalyse abgeleiteten Skalen „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ und die „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ die interne Konsistenz nach der Cronbach-Alpha-Koeffizient-Methode für einen Skalawert eine gute und für zwei Skalawerte sogar eine hohe interne Konsistenz aufweist und somit insgesamt für die drei Skalen auch eine entsprechend genaue Schätzung der Reliabilität gezeigt werden kann. Das Ergebnis der Reliabilitätsuntersuchung der Skalen ist in der folgenden Tabelle 13 zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 13: Mit standardisierten Verfahren erhobene Kennwerte für die drei Skalen „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“, „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“; Mittelwerte, Standardabweichungen, K-S-Z (Kolmogorow-Smirnow Anpassungstest-Wert), interne Konsistenz (Cronbach's α), Anzahl der Items, die auf die jeweilige Skala laden; *** $p=0,001$; $N=27.635$.

Skala	Mittelwert	Standard- abweichung	K-S-Z	Interne Konsistenz	Anzahl Items	N
MA- Wertschätzung	3,3208	0,8247	9,552***	0,931	11	27.635
FK-Kompetenz	3,3910	0,8243	11,063***	0,905	7	27.635
FK-Ethik	3,4555	0,8735	14,412***	0,872	5	27.635

10.2.7 Ergebnisse der Regressionsanalyse

Nach dem gezeigt werden konnte, dass die Mitarbeiterführung aus Sicht der Mitarbeiter in drei Dimensionen modelliert werden kann und in Kapitel 10.2.6 (S. 140) gezeigt werden konnte, dass diese in drei Dimensionen reliable Skalen bilden, wird nun in diesem Kapitel das Ergebnis der Untersuchungen hinsichtlich der Regression dargestellt. Untersucht werden im Rahmen der Regressionsanalyse die drei Skalen: der „vom Mitarbeiter wahrgenommenen Wertschätzung durch die Führungskräfte“ (kurz: MA-Wertschätzung), der „vom Mitarbeiter wahrgenommenen Kompetenz der Führungskräfte“ (kurz: FK-Kompetenz) und der „vom Mitarbeiter wahrgenommenen Ethik der Führungskräfte“ (kurz: FK-Ethik) auf die Untersuchungsvariable „ich vertraue meinen Führungskräften“ (kurz: v80 oder MA-Vertrauen).

Überprüfung der Voraussetzungen für die Durchführung der Regressionsanalyse

Um eine Regressionsanalyse für die oben genannten Untersuchungsvariablen durchführen zu können, müssen Voraussetzungen für die Durchführung der Regressionsanalyse erfüllt sein. In diesem Zusammenhang wurde unter anderem geprüft, dass die Verteilungen der Werte sowohl der drei Skalen, als auch der Zielvariablen normalverteilt sind.

Normalverteilte Skalenwerte und Zielvariable

Zur Überprüfung, ob die Annahme gerechtfertigt ist, dass die Untersuchungsvariable „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ und die drei Skalen normalverteilt

sind wurden u.a. zwei Kolmogorow-Smirnow-Tests durchgeführt (vgl. S. 240, u.a. Anhang 6, Anhang 7 auf CD). Die Nullhypothese H_0 des Kolmogorow-Smirnow-Anpassungstests lautet: „die Werte der untersuchten Variablen sind in der Grundgesamtheit normalverteilt“. Die Asymptotische Signifikanz gibt die Irrtumswahrscheinlichkeit an.

Im Zusammenhang mit der Regressionsanalyse wurden nur die 27.635 Antworten der Probanden bewertet, für die sowohl für die Einschätzung des Mitarbeitervertrauens, als auch für die Berechnung der einzelnen Skalenwerte, die jeweiligen Werte der Einzelitems vorlagen.

Tabelle 14 (S. 149) zeigt auch das Ergebnis der deskriptiven Statistik. Über die Teilstichprobe in der Größe von 27.635 Antworten liegt der Mittelwert für das Einzelitem „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (MA-Vertrauen) bei 3,43, die Skalenmittelwerte liegen für die Mitarbeiter-Wertschätzung bei 3,32, für die Führungskräfte-Kompetenz bei 3,39 und für die Führungskräfte-Ethik bei 3,46. Die Standardabweichungen für die drei Skalenmittelwerte liegen im Bereich zwischen 0,8 und 0,9 und die Standardabweichung für das Mitarbeitervertrauen bei knapp über 1,1.

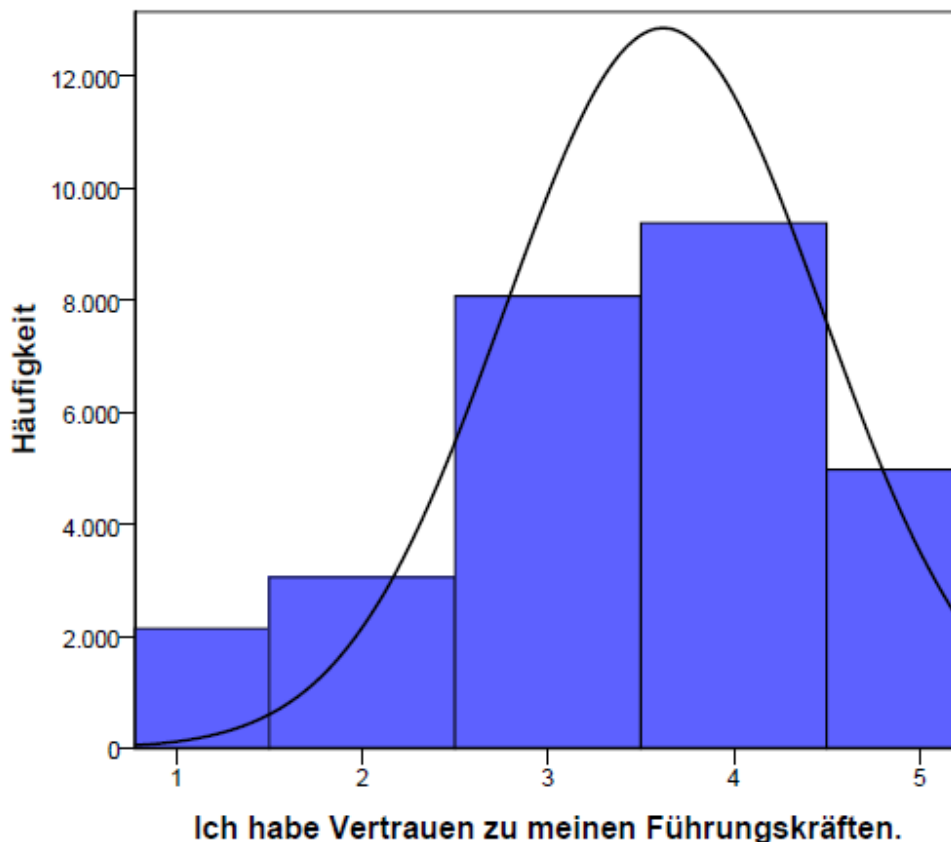


Abbildung 37: Häufigkeitsverteilung der 27.635 Antworten bezüglich der Untersuchungsvariablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ auf der fünfstufigen Likert-Skala von 1 - „trifft fast gar nicht zu“ bis 5 - „trifft fast völlig zu“; $N = 27.635$.

Das Ergebnis ist in Tabelle 14 zusammengefasst. Es kann gezeigt werden, dass sowohl die Untersuchungsvariable des Mitarbeitervertrauens „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“, als auch die drei Dimensionen „Mitarbeiter-Wertschätzung“, „Führungskräfte-Kompetenz“ und „Führungskräfte-Ethik“ normalverteilt sind. Somit ist die Normalverteilung der Skalenwerte und der Untersuchungsvariablen „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ als Voraussetzung für die Regressionsanalyse gegeben.

Tabelle 14: Darstellung des Ergebnisses des Kolmogorow-Smirnow Anpassungstests zur Überprüfung der Normalverteilung der Skalenwerte der in drei Skalen „Mitarbeiter-Wertschätzung“, „Führungskräfte-Kompetenz“, „Führungskräfte-Ethik“ und der Zielvariablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (MA-Vertrauen). Die vier Verteilungen des Einzelitems und der Skalenwerte sind basierend auf diesem Ergebnis jeweils normalverteilt; N=27.635.

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest					
		MA-Vertrauen	MA-Wertschätzung	FK-Kompetenz	FK-Ethik
N		27.635	27.635	27.635	27.635
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	3,43	3,32	3,39	3,46
	Standardabweichung	1,137	,825	,824	,874
Extremste Differenzen	Absolut	,210	,057	,067	,087
	Positiv	,129	,025	,029	,039
	Negativ	-,210	-,057	-,067	-,087
Kolmogorov-Smirnov-Z		34,964	9,552	11,063	14,412
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,000	,000	,000	,000

a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

b. Aus den Daten berechnet.

Im Zusammenhang mit der Regressionsanalyse wurden nur die 27.635 Antworten der Probanden bewertet, für die sowohl für die Einschätzung des Mitarbeitervertrauens, als auch für die Berechnung der einzelnen Skalenwerte, die jeweiligen Werte der Einzelitems vorlagen.

Tabelle 14 zeigt auch das Ergebnis der deskriptiven Statistik. Über die Teilstichprobe in der Größe von 27.635 Antworten liegt der Mittelwert für das Einzelitem „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (MA-Vertrauen) bei 3,43, die Skalenmittelwerte liegen für die Mitarbeiter-Wertschätzung bei 3,32, für die Führungskräfte-Kompetenz bei 3,39 und für die Führungskräfte-Ethik bei 3,46. Die Standardabweichungen für die

drei Skalenmittelwerte liegen im Bereich zwischen 0,8 und 0,9 und die Standardabweichung für das Mitarbeitervertrauen bei knapp über 1,1.

Ergebnisse der linearen Regressionsanalyse

Das Ergebnis der linearen Regressionsanalyse der drei Skalen als den unabhängigen Variablen „Mitarbeiter-Wertschätzung“, „Führungskräfte-Kompetenz“ und „Führungskräfte-Ethik“ und der abhängigen Variablen „Mitarbeiter-Vertrauen“ ist in Tabelle 15 dargestellt. Das Bestimmtheitsmaß R^2 für das Gesamtmodell „Mitarbeiterführung“ auf die Zielvariable „Mitarbeitervertrauen“ hat eine Größe von $R^2=0,692$. Die, aufgrund des F-Tests ermittelte Irrtumswahrscheinlichkeit „Sig. Änderung in F“ ist geringer, als dass hier vorgegebene Signifikanzniveau von 5 %, so dass das Modell der drei Skalen auf das Item „ich habe Vertrauen in meine Führungskräfte“ einen signifikanten Einfluss ausübt.

Tabelle 15: Ergebnis der linearen Regressionsanalyse mit den unabhängigen Einflussvariablen „von den Mitarbeitern wahrgenommene Wertschätzung durch die Führung“, „von den Mitarbeitern wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“, „von den Mitarbeitern wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ und der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“; $N=27.635$.

Modellzusammenfassung ^b									
Modell	R	R^2	Korrigiertes R^2	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R^2	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F
1	,832 ^a	,692	,692	,631	,692	20707,817	3	27631	,000

a. Einflussvariablen: (Konstante), FK-Ethik, FK-Kompetenz, MA-Wertschätzung

b. Abhängige Variable: Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.

Bezüglich der Bewertung der Einzeleinflüsse der drei Skalen sind die Ergebnisse in Tabelle 16 (S. 151) relevant. Neben den Regressionskoeffizienten B und der Angabe der Standardfehler, sind die β -Werte für die drei Skalen des Modells aufgezeigt. Es ergeben sich signifikante Einflüsse von $\beta= 0,331$ ($p \leq 0,001$) für die vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte, von $\beta= 0,248$ ($p \leq 0,001$) für die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte und von

$\beta = 0,297$ ($p \leq 0,001$) für die vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte. Das Bestimmtheitsmaß R^2 für das aus Sicht der Mitarbeiter wahrgenommene Vertrauen der Führungskräfte hat somit eine Größe von $R^2 = 0,692$. Das Modell kann somit fast 70 % des Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte im betrieblichen Kontext aufklären.

Tabelle 16: Darstellung der Regressionskoeffizienten B des Modells aus den unabhängigen Einflussvariablen und der abhängigen Variablen als Ergebnis der linearen Regressionsanalyse; mit den unabhängigen Einflussvariablen „von den Mitarbeitern wahrgenommene Wertschätzung durch die Führung“, „von den Mitarbeitern wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“, „von den Mitarbeitern wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ und der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“; $N = 27.635$.

Koeffizienten ^a						
Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	β		
1	(Konstante)	-,575	,017		-34,623	,000
	MA-Wertschätzung	,456	,011	,331	41,917	,000
	FK-Kompetenz	,343	,009	,248	37,027	,000
	FK-Ethik	,386	,009	,297	41,285	,000

a. Einflussvariablen: (Konstante), FK-Ethik, FK-Kompetenz, MA-Wertschätzung

b. Abhängige Variable: Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.

Es fällt auf, dass die vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung mit einem standardisierten Regressionskoeffizienten von $\beta = 0,331$, vor der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Ethik der Führungskräfte ($\beta = 0,297$) und der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Kompetenz der Führungskräfte ($\beta = 0,248$) den größten Einfluss hat, auf das, was die Grundlage für Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte darstellt. Insgesamt gesehen, ist allerdings der Einfluss der drei Skalenwerte als relativ homogenen anzusehen, was sich auch in dem Ergebnis der Korrelationsuntersuchung (Korrelation nach Pearson – vgl. Annahmen in Kapitel 9.7, S. 109ff) im Zusammenhang mit der Regressionsanalyse zeigt, die in Tabelle 17 (S. 152) zusammengefasst dargestellt ist. Basierend auf den, in Kapitel 9.7 (S. 109ff) gemachten Annahmen hinsichtlich der Untersuchung der Korrelation von ordinalskalierten Untersuchungs-

variablen und von großen Stichproben (hier: eine Teilstichprobe von 27.635 Antworten) korreliert das Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ sehr stark mit einem Wert von $r = 0,802$ mit der Skala „Mitarbeiter-Wertschätzung“. Ähnlich hohe Korrelationen ergeben sich zwischen dem Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ mit den beiden anderen Skalen „Führungskräfte-Ethik“ ($r = 0,790$) und „Führungskräfte-Kompetenz“ ($r = 0,774$). Die Skalenwerte untereinander korrelieren auch sehr stark.

Tabelle 17: Darstellung der Korrelationsstatistik des Modells aus den unabhängigen Einflussvariablen und der abhängigen Variablen als Ergebnis der linearen Regressionsanalyse; mit den unabhängigen Einflussvariablen „von den Mitarbeitern wahrgenommene Wertschätzung durch die Führung“, „von den Mitarbeitern wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“, „von den Mitarbeitern wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ und der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“, Korrelation nach Pearson, Signifikanz (einseitig) $p = 0,001$; $N = 27.635$.

Korrelationen					
		Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften	MA- Wertschät- zung	FK- Kompetenz	FK-Ethik
Korrelation nach Pearson	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	1,000	,802	,774	,790
	MA-Wertschätzung	,802	1,000	,854	,874
	FK-Kompetenz	,774	,854	1,000	,821
	FK-Ethik	,790	,874	,821	1,000
Sig. (Einseitig)	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	.	,000	,000	,000
	MA-Wertschätzung	,000	.	,000	,000
	FK-Kompetenz	,000	,000	.	,000
	FK-Ethik	,000	,000	,000	.
N	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	27.635	27.635	27.635	27.635
	MA-Wertschätzung	27.635	27.635	27.635	27.635
	FK-Kompetenz	27.635	27.635	27.635	27.635
	FK-Ethik	27.635	27.635	27.635	27.635

Die Korrelation zwischen der Skala „Mitarbeiter-Wertschätzung“ und der Skala „Führungskräfte-Ethik“ hat einen Wert von $r=0,874$, die zwischen „Mitarbeiter-Wertschätzung“ und „Führungskräfte-Kompetenz“ einen leicht niedrigeren Wert von $r=0,854$. Der Wert für die Korrelation zwischen den Skalen „Führungskräfte-Kompetenz“ und der Skala „Führungskräfteethik“ liegt ebenfalls sehr hoch bei $0,821$.

Zur Überprüfung der in Kapitel 9.7 (S. 109ff) gemachten Annahme, dass bei großen Stichproben die Untersuchung der Rangkorrelation in die Punkt-Moment-Korrelation übergeht, wurden die Korrelationen sowohl mit der Punkt-Moment Korrelation nach Pearson (Pearson et al., 1972), als auch mit der Methode zur Bestimmung der Rangkorrelation nach Spearman (Spearman, 1904) berechnet und verglichen. Das Ergebnis im Anhang Korrelationsanalyse der Skalen auf das Item v80 nach Pearson und Spearman (vgl. S. 240, Anhang 10 auf CD) zeigt, dass sich die Unterschiede zwischen den Korrelationskoeffizienten auf Rundungsdifferenzen bei der zweiten Stelle hinter dem Komma beschränken und daher ohne die generelle Aussagefähigkeit einzuschränken im Folgenden vernachlässigt werden (können). Die in Tabelle 17 (S. 152) dargestellten und im Nachgang beschriebenen Ergebnisse konnten entsprechend auch mit der Bestimmung der Rangkorrelation nach Spearman in Analogie gezeigt werden.

Im folgenden Kapitel werden nun die Ergebnisse der Faktorenanalyse, der Reliabilitätsuntersuchung der gebildeten Skalen und der Regressionsanalyse mit den drei Skalen als unabhängigen Variablen und der Untersuchungsvariablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ dargestellt.

10.2.8 Vertrauen als multidimensionales Konstrukt: Wertschätzung, Kompetenz und Ethik

Das Ergebnis der Faktorenanalyse, der Korrelationsuntersuchung und der Regressionsanalyse mit der Untersuchungsvariablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ an der Stichprobe mit 27.635 Antworten lässt sich nun wie folgt als Modell für „Vertrauen der Mitarbeiter in Führung“ im betrieblichen Kontext darstellen.

Die Abbildung 38 (S. 154) zeigt das Vertrauensmodell. Die Darstellung des Ergebnisses der Korrelationsstatistik des Modells aus den unabhängigen Einflussvariablen „von den Mitarbeitern wahrgenommene Wertschätzung durch die Führung“, „von den Mitarbeitern wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“, „von den Mitarbeitern wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ und die der

abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ zeigen starke bis sehr starke Korrelationen ($r \geq 0,8$) auf.

Mit der Darstellung eines wesentlichen Zwischenergebnisses dieser Arbeit ist auch die Hypothese 1 geprüft. Auf Basis der vorhandenen Daten, konnte faktoranalytisch gezeigt und hergeleitet werden, dass die vom Vertrauenssubjekt (hier vom Mitarbeiter) ausgehende Einschätzung der Kompetenz des Vertrauensobjektes (hier die der Führung/Führungskräfte) ein Faktor des mehrdimensionalen Konstruktes „Mitarbeiterführung“ ist.

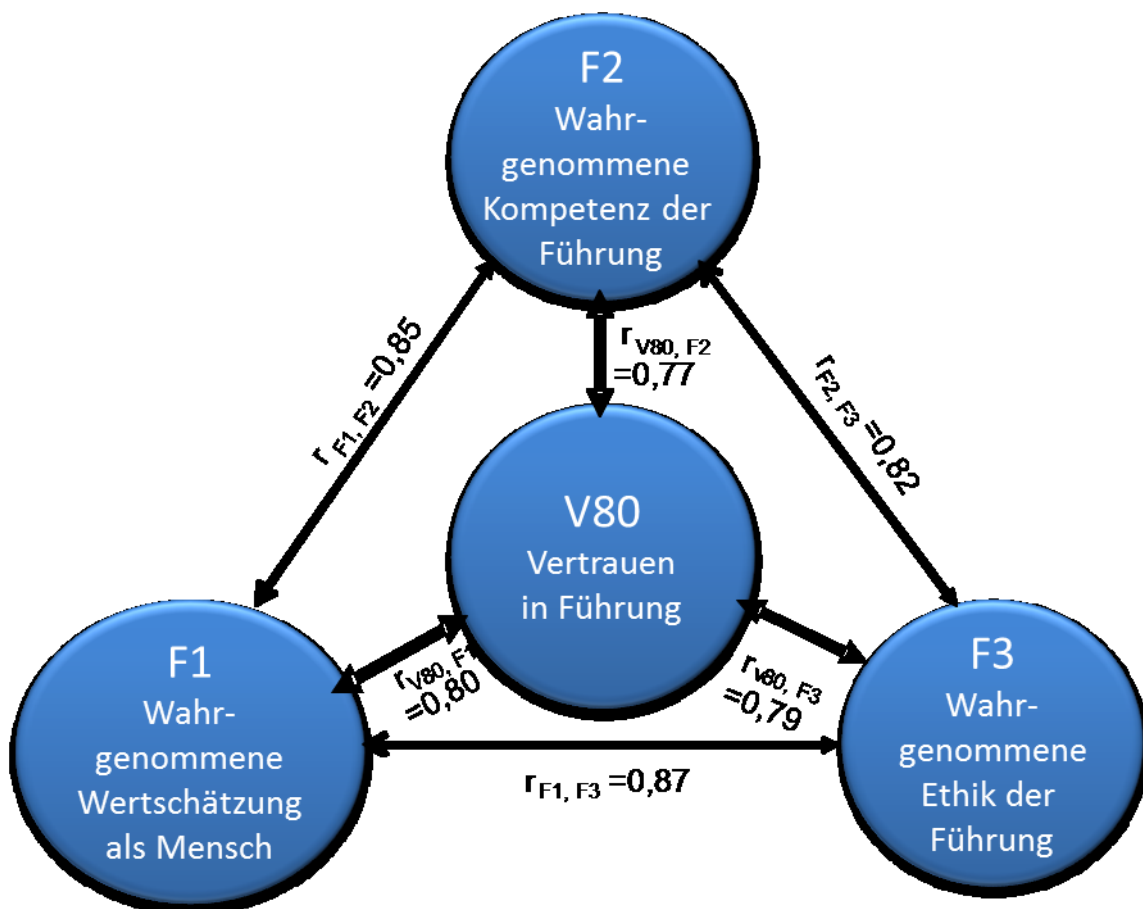


Abbildung 38: Das Vertrauensmodell – „Vertrauen der Mitarbeiter in Führung“, basierend auf einer Faktorenanalyse mit drei Faktoren und daraus abgeleiteten Skalen, die sich als reliable Skalen herausstellten. Darstellung der Korrelationsstatistik des Modells aus den unabhängigen Einflussvariablen und der abhängigen Variablen als Ergebnis der linearen Regressionsanalyse; mit den unabhängigen Einflussvariablen „von den Mitarbeitern wahrgenommene Wertschätzung durch die Führung“ (F1), „von den Mitarbeitern wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ (F2), „von den Mitarbeitern wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ (F3) und der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80); Korrelation nach Pearson, Signifikanz (einseitig) $p=0,001$; $N=27.635$.

Als Ergebnis der Regressionsanalyse konnte der Zusammenhang zwischen dem Faktor „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führung“ und dem vom Vertrauenssubjekt ausgehenden Vertrauen dem Vertrauensobjekt gegenüber gezeigt werden. Der Zusammenhang zwischen der vom Mitarbeiter wahrgenommenen

Kompetenz der Führung und dem Vertrauen in die Führung ist auf dem Niveau $p=,001$ signifikant und weist mit einem Wert von $r = 0,77$ eine starke Korrelation auf.

Neben der wahrgenommenen Kompetenz der Führung konnte auch gezeigt werden, dass aus Sicht des Vertrauenssubjektes (hier aus Sicht des Mitarbeiters) subjektiv zugewiesene „Persönlichkeitseigenschaften“ des Vertrauensobjektes in der Interaktion von Vertrauenssubjekt und Vertrauensobjekt als persönliche Wertschätzung empfunden werden können und somit für die Vertrauensbildung relevant werden. Sowohl die „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung als Mensch“, als auch die „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ können als entsprechende „Persönlichkeitseigenschaften“ des Vertrauensobjektes interpretiert werden.

Das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung kann somit als dreidimensionales Konstrukt im innerbetrieblichen und auf die deutschen Betriebe bezogenen Untersuchungsraum angewendet werden. Als „Vertrauensmodell“ lassen sich rund 70 % des „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ aufklären. Die Wirkgrößen sind in diesem Modell die drei Skalen „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung als Mensch“, „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führung“ und wie „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führung“. Die Zielgröße ist das Vertrauen des Vertrauenssubjektes in das Vertrauensobjekt, das sich durch die Aussage „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ konkretisieren lässt.

10.2.9 Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung

Die Probanden hatten im Rahmen dieser Studie die Möglichkeit ihr Vertrauensverhältnis zu den Führungskräften in fünf Ausprägungen zu differenzieren. Kein oder nur selten Vertrauen in ihre Führungskräfte hatten die Mitarbeiter, die die Frage nach dem Vertrauen zu meinen Führungskräften mit „trifft fast gar nicht zu“ oder „trifft überwiegend nicht zu“ beantworteten. Bezogen auf insgesamt 27.635 Probanden antworteten rund 19 % Probanden (5200) dementsprechend. Im Gegensatz hierzu gibt es eine Gruppe von ungefähr 52 % der Probanden (14.364), die ihren Führungskräften überwiegend oder fast völlig vertrauen (vgl. Abbildung 39, S. 156). Etwas mehr als 18 % der Probanden (4981) vertrauen ihren Führungskräften völlig. 29 % der Probanden (8078) haben keine eindeutige Vertrauensdisposition zu ihren Führungskräften und antworteten dementsprechend hinsichtlich der Frage mit „teils/teils“.

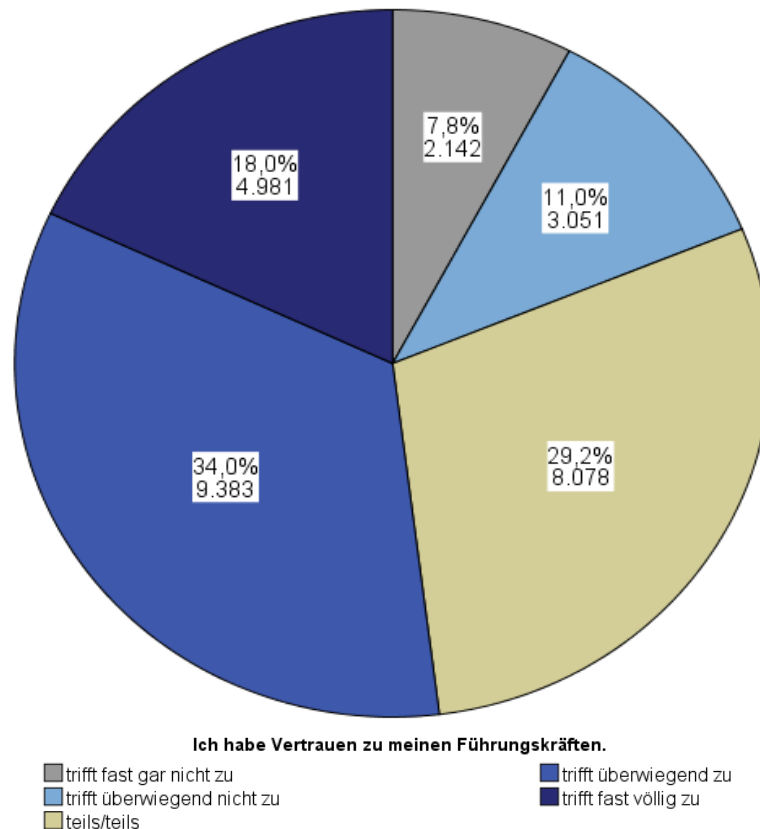


Abbildung 39: Das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung in der Verteilung der Ausprägung der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80) von „trifft fast gar nicht zu“ ist bis „trifft fast völlig zu“; N=27.635.

Somit kann festgestellt werden, dass die Probanden insgesamt mehrheitlich Vertrauen in ihre Führung haben.

Im Folgenden werden die Ergebnisse hinsichtlich der möglichen Haupteffekte auf das Lebensalter beziehungsweise auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden und deren mögliche Wechselwirkungen dargestellt.

10.3 Vertrauen als Prozess mit der „Zeit“ als Kovariate

Zur Beantwortung der Hypothese 2, dass das Vertrauen im betrieblichen Kontext ein Lernprozess ist und, dass das Alter und die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden den Zusammenhang zwischen der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Kompetenz der Führungskräfte und dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte beeinflussen, wurde ein zweifaktorieller Versuchsplan (vgl. Tabelle 5, S. 113) aufgestellt.

Das Ergebnis der univariaten, mehrfaktoriellen Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80) und den beiden unabhängigen Variablen „das Lebensalter der Probanden“ (LA) und „die

Betriebszugehörigkeitsdauer des Probanden zum Unternehmen“ (BZ) ist im folgenden dargestellt.

Gemäß dem zweifaktoriellen Versuchsplan (vgl. Tabelle 5, S. 113) wurden die Mittelwerte für das Item „ich habe Vertrauen in meine Führungskräfte“ für die jeweiligen Kombinationsmöglichkeiten aus der Zugehörigkeit zu den Gruppen „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“ und „Lebensalter der Probanden (LA)“ berechnet und das Ergebnis in Tabelle 18 dargestellt (vgl. S. 240, Anhang 12 auf CD).

Tabelle 18: Gruppenbezogene Mittelwerte der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“, nach den Gruppen „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“ und „Lebensalter der Probanden (LA)“; N=27.635.

der Probanden (LA) , N=27.655.

Dauer der Betriebszugehörigkeit								
Lebensalter	Mittelwert	weniger als 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	6 bis 10 Jahre	11 bis 15 Jahre	16 bis 20 Jahre	länger als 20 Jahre	Insgesamt
	bis 19 Jahre	4,02	3,84	-	-	-	-	3,95
	20 bis 24 Jahre	3,82	3,52	3,48	-	-	-	3,60
	25 bis 29 Jahre	3,81	3,40	3,36	3,40	-	-	3,46
	30 bis 34 Jahre	3,90	3,44	3,30	3,37	3,49	-	3,43
	35 bis 39 Jahre	3,78	3,44	3,37	3,29	3,30	3,23	3,38
	40 bis 44 Jahre	3,96	3,57	3,38	3,35	3,25	3,31	3,40
	45 bis 49 Jahre	3,85	3,59	3,52	3,41	3,26	3,27	3,40
	50 bis 54 Jahre	4,02	3,62	3,48	3,46	3,35	3,30	3,41
	55 bis 59 Jahre	4,02	3,78	3,68	3,38	3,25	3,38	3,44
	60 bis 64 Jahre	3,50	3,24	3,72	3,37	3,68	3,38	3,44
	Ins- gesamt	3,88	3,51	3,41	3,37	3,30	3,31	3,43

Bezogen auf die 5-stufige Likert-Skala fällt auf, dass die mittleren Vertrauenswerte für die Probanden mit der geringsten Betriebszugehörigkeitsdauer (weniger als zwei Jahre) unabhängig vom Lebensalter die höchsten Werte erreichen. Den Spitzenwert für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung erreichen mit einem Wert von 4,02

sowohl die jüngsten Mitarbeiter bis zu einem Alter von 19 Jahren, als auch die Mitarbeiter zwischen 50 und 59 Jahren, die bei ihrem aktuellen Arbeitgeber weniger als zwei Jahre beschäftigt sind.

Im Gegensatz dazu sind die Mittelwerte für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung für die Altersgruppen zwischen 40 und 59 Jahren und mit entsprechenden Betriebszugehörigkeitszeiten von über 16 Jahren mit Mittelwerten unter 3,30 besonders niedrig.

Die dunkelgrau hinterlegten Felder der Tabelle 18 (S. 157) haben aufgrund der gesetzlichen Anforderungen an das Mindestalter von Beschäftigten in Deutschland keine Wertangaben.

Auf Basis der gruppenbezogenen Mittelwerte für die Gruppe „Lebensalter der Probanden (LA)“ und die Gruppe „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“ können folgende Trends abgelesen werden. Das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung nimmt mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit im Mittel ab. Während Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit bis zu zwei Jahren im Schnitt einen Vertrauens-Mittelwert von 3,88 haben, so nimmt dieser Wert für die Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeitszeit von über 16 Jahren deutlich auf rund 3,30 ab.

Ein ähnlicher Trend lässt sich auch für die Untersuchung des Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Führung nach dem Lebensalter der Probanden feststellen. Während die unter 19 Jahre alten und damit jüngsten Mitarbeiter einen Vertrauens-Mittelwert von 3,95 aufweisen, so sinkt dieser Wert kontinuierlich mit zunehmendem Alter bis auf den niedrigsten Wert von 3,38 für die Altersgruppe der 35 bis 39 Jahre alten Probanden ab. Interessant ist, dass die Altersgruppen der Probanden von 40 bis 64 Jahren wiederum leicht höhere Vertrauens-Mittelwerte bis zu einem Wert von 3,44 aufweisen, was wiederum dem Vertrauens-Mittelwert über alle Lebensaltersgruppen und über alle Gruppen der Betriebszugehörigkeit entspricht.

10.3.1 Univariate, mehrfaktorielle Varianzanalyse

Zur Untersuchung der Haupteffekte und der Wechselwirkungen (vgl. Kapitel 9.8.1, S. 112 ff) wurde eine univariate, mehrfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt. Das Signifikanzniveau wurde mit $\alpha=0,05$ für eine zweiseitige Fragestellung entsprechend konservativ eingestellt.

Als abhängige Variable wurde das Item „ich habe Vertrauen zu meinem Führungskräften“ hinsichtlich der Haupteffekte auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ) und auf das Lebensalter (LA) der Probanden untersucht.

Tabelle 19: Tests der Zwischensubjekteffekte bezogen auf die Haupteffekte „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“ und „Lebensalter der Probanden (LA)“, ($p < 0,05$); $N = 27.635$.

Tests der Zwischensubjekteffekte					
Abhängige Variable: Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.					
Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	919,872 ^a	49	18,773	14,886	,000
Konstanter Term	122133,515	1	122133,515	96849,004	,000
Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)	100,594	5	20,119	15,954	,000
Lebensalter der Probanden (LA)	76,227	9	8,470	6,716	,000
BZ x LA	90,312	35	2,580	2,046	,000
Fehler	34786,656	27585	1,261		
Gesamt	361701,000	27635			
Korrigierte Gesamtvariation	35706,528	27634			

a. R-Quadrat = ,026 (korrigiertes R-Quadrat = ,024)

Tabelle 19 zeigt das Ergebnis der Tests der Zwischensubjekteffekte. Beide Gruppierungsfaktoren (BZ, LA) sind signifikant geworden. Das heißt, dass sich die Mittelwerte hinsichtlich des Items „ich habe Vertrauen in meine Führungskräfte“ sowohl hinsichtlich der Betriebszugehörigkeitszeit der Probanden, als auch hinsichtlich deren Lebensalters nicht nur zufällig voneinander unterscheiden. Somit können entsprechende Haupteffekte für die „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“ und für das „Lebensalter der Probanden (LA)“ gezeigt werden.

Ein weiteres Ergebnis, das in Tabelle 19 (S. 159) abzulesen ist, ist die signifikante Wechselwirkung (BZ x LA) zwischen den Gruppierungsfaktoren „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und „Lebensalter der Probanden“.

Als ein Ergebnis der Post-Hoc-Tests (vgl. S. 240, Anhang 12 auf CD) wurden für beiden Haupteffekte „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und „Lebensalter der Probanden“ mögliche homogene Untergruppen untersucht.

In den nun folgenden Abschnitten werden sowohl die Ergebnisse hinsichtlich der beiden Haupteffekte „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und „Lebensalter“, als auch die der Wechselwirkung (BZ x LA) näher dargestellt.

10.3.2 Die Auswirkung der „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ auf das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte

Für den Haupteffekt „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ zeigt das Ergebnis des Scheffé-Tests, dass sich für die sechs Gruppen hinsichtlich der Differenzierung „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ vier homogene Untergruppen herauskristallisieren. In der Tabelle 20 werden die Mittelwerte für die Gruppen in den homogenen Untergruppen angezeigt.

Tabelle 20: Homogene Untergruppen als Ergebnis der Tests der Zwischensubjekteffekte bezogen auf den Haupteffekt „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“, ($p < 0,05$); $N = 27.635$.

Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.						
	Dauer der Betriebszugehörigkeit	N	Untergruppe			
			1	2	3	4
Scheffé ^{a,b,c}	16 bis 20 Jahre	3430	3,30			
	länger als 20 Jahre	5669	3,31			
	11 bis 15 Jahre	4621	3,37	3,37		
	6 bis 10 Jahre	5850		3,41		
	2 bis 5 Jahre	5311			3,51	
	weniger als 2 Jahre	2754				3,88
	Sig.		,189	,784	1,000	1,000

Mittelwerte für Gruppen in homogenen Untergruppen werden angezeigt.

Grundlage: beobachtete Mittelwerte.

Der Fehlerterm ist Mittel der Quadrate(Fehler) = 1,261.

a. Verwendet Stichprobengrößen des harmonischen Mittels = 4265,352

b. Die Größen der Gruppen ist ungleich. Es wird das harmonische Mittel der Größe der Gruppen verwendet. Fehlerniveaus für Typ I werden nicht garantiert.

c. Alpha = ,05

Die Probanden, die weniger als zwei Jahre Unternehmen beschäftigt sind, haben mit einem Vertrauensmittelwert von 3,88 den höchsten Wert der Untergruppen. Er wird gefolgt von dem Wert der 2 bis 5 Jahre im Unternehmen beschäftigten bei einem Wert von 3,51. Es folgen zwei weitere Untergruppen für Betriebszugehörigkeitszeiten von 6 bis 15 Jahren und von 11 bis über 20 Jahren. Es bestätigt sich somit der Befund, dass die Dauer der Betriebszugehörigkeit einen Einfluss auf das Vertrauen zu den Führungskräften der Probanden hat. Es ist auffällig, dass mit zunehmender Dauer der

Betriebszugehörigkeit das Vertrauen der Mitarbeiter zu ihren Führungskräften signifikant abnimmt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den Ausprägungen des Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte von „trifft fast gar nicht zu“ bis „trifft fast völlig zu“ in Bezug auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden dargestellt (vgl. Abbildung 40, S. 162). Auf der x-Achse der Abbildung sind die sechs Gruppen der Betriebszugehörigkeitszeiten und auf der y-Achse die jeweiligen prozentualen Anteile der Probanden hinsichtlich der Ausprägung des Items „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ an der jeweiligen Gruppe bezogen auf die Betriebszugehörigkeitszeiten dargestellt. Die Ausprägungen des „fast völligen“ und „überwiegenden“ Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte werden in den beiden dunkelblauen Farben dargestellt. Auch hier kann offensichtlich abgelesen werden, dass sowohl das „fast völlige“, als auch das „überwiegende“ Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit fast kontinuierlich fällt. Während bei den Probanden mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als zwei Jahren noch über 70 % der Probanden ihren Führungskräften überwiegend beziehungsweise fast völlig vertrauen, so nimmt diese Gruppe der Probanden mit dieser Ausprägung bei den Probanden, die länger als 20 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind, kontinuierlich und stetig auf unter 47 % der Probanden ab. Der Anteil der Probanden, die keine eindeutige Vertrauensneigung gegenüber ihren Führungskräften haben, nimmt von rund 20 % bei den nur kurz im Unternehmen beschäftigten Mitarbeitern kontinuierlich und stetig auf rund 33 % der Probanden zu.

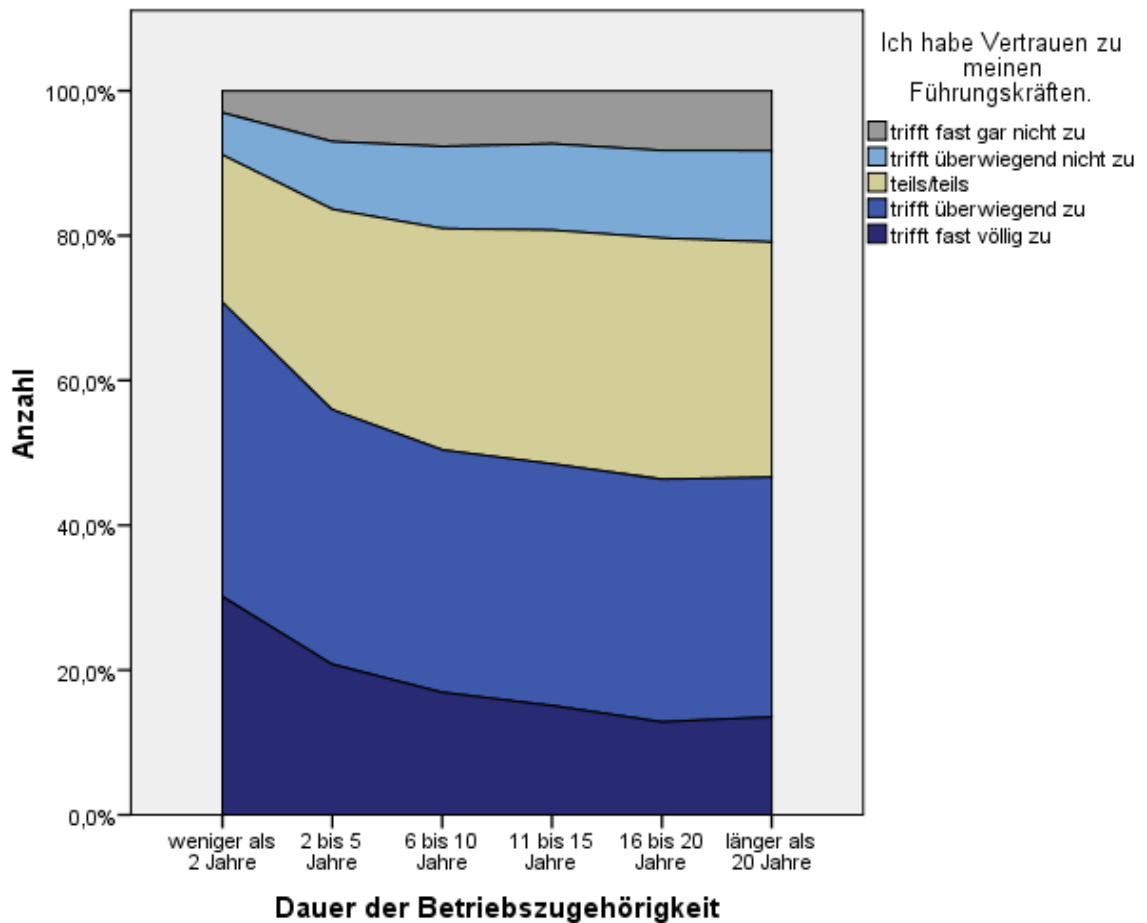


Abbildung 40: Der Einfluss der Dauer der Betriebszugehörigkeit des Probanden auf das Vertrauen in deren Führung, Verteilung der Ausprägung der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80) von „trifft fast gar nicht zu“ bis „trifft fast völlig zu“ nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit; N=27.635.

Der Anteil der Probanden, die ihren Führungskräften fast gar nicht beziehungsweise überwiegend nicht vertrauen, liegt bei den Probanden mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als zwei Jahren bei unter 9 %. Er nimmt kontinuierlich und stetig mit zunehmender Beschäftigungsdauer der Probanden im Unternehmen auf einen Wert von rund 21 % zu. Auffallend ist, dass dieser – mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit zusammenhängende und stetig wachsende - Vertrauensverlust der Mitarbeiter gegenüber ihren Führungskräften, insbesondere in den ersten 10 Beschäftigungsjahren im Unternehmen zu beobachten ist. Bereits nach 6 bis 10 Beschäftigungsjahren haben 19 % der Probanden kein oder fast kein Vertrauen in ihre Führungskräfte.

10.3.3 Die Auswirkung des Lebensalters der Probanden auf das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte

Für den Haupteffekt „Lebensalter (LA)“ zeigt sich als Ergebnis des Scheffé-Tests, dass sich für die 10 Gruppen hinsichtlich der Differenzierung „Lebensalter der Probanden“

drei homogene Untergruppen herauskristallisieren. In Tabelle 21 werden die Mittelwerte für die Gruppen in den homogenen Untergruppen angezeigt.

Tabelle 21: Homogene Untergruppen als Ergebnis der Tests der Zwischensubjekteffekte bezogen auf den Haupteffekt „Lebensalter der Probanden (LA)“; ($p < 0,05$), $N = 27.635$.

Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.					
	Lebensalter der Probanden (LA)	N	Untergruppe		
			1	2	3
Scheffé ^{a,,b,,c}	35 bis 39 Jahre	4342	3,38		
	45 bis 49 Jahre	4319	3,40		
	40 bis 44 Jahre	5072	3,40		
	50 bis 54 Jahre	3249	3,41		
	30 bis 34 Jahre	3004	3,43		
	55 bis 59 Jahre	2184	3,44	3,44	
	60 bis 64 Jahre	543	3,44	3,44	
	25 bis 29 Jahre	2545	3,46	3,46	
	20 bis 24 Jahre	1850		3,60	
	bis 19 Jahre	527			3,95
	Sig.		,904	,055	1,000

Mittelwerte für Gruppen in homogenen Untergruppen werden angezeigt.

Grundlage: beobachtete Mittelwerte.

Der Fehlerterm ist Mittel der Quadrate(Fehler) = 1,261.

a. Verwendet Stichprobengrößen des harmonischen Mittels = 1555,167

b. Die Größen der Gruppen ist ungleich. Es wird das harmonische Mittel der Größe der Gruppen verwendet. Fehlerniveaus für Typ I werden nicht garantiert.

c. Alpha = ,05

Es lässt sich unschwer erkennen, dass die jüngsten Probanden bis zu einem Alter von 19 Jahren ihren Führungskräften mit einem Mittelwert von 3,95 das größte Vertrauen entgegenbringen. Die zweite homogene Untergruppe bilden die zwischen 20 und 29 Jahre alten und die 55 bis 64 Jahre alten Probanden mit einem mittleren Vertrauensniveau von rund 3,45 bis 3,60. Die homogene Untergruppe mit den niedrigsten Mittelwerten für das Vertrauen hat mit Werten von knapp unter 3,40 bis zu rund 3,45 die Gruppe der 30 bis 54 Jahre alten Probanden. Die Altersgruppe der 35 bis 39 Jahre alten Probanden hat dabei mit einem gruppenbezogenen Vertrauens-Mittelwert von 3,38 den niedrigsten Einzelwert für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte.

Es bestätigt sich somit auch für den Haupteffekt „Lebensalter der Probanden (LA)“, dass das Lebensalter der Probanden einen Einfluss auf das Vertrauen der Probanden zu ihren Führungskräften hat. Es ist auffällig, dass die jungen Probanden bis zum Alter von 30 Jahren ihren Führungskräften das größte Vertrauen entgegenbringen. Mit zunehmendem Alter sinkt dann das Vertrauensniveau; bei den Probanden im Alter von über 55 Jahren steigt es wiederum leicht an.

Wie in Abbildung 41 (S. 165) zu sehen und bereits bei der Untersuchung zu den homogenen Untergruppen festgestellt, haben die sehr jungen Probanden bis zu einem Alter von 19 Jahren mit Abstand das größte Vertrauen in ihre Führungskräfte. 75 % der bis zu 19 Jahre alten Probanden haben überwiegendes beziehungsweise fast völliges Vertrauen zu ihren Führungskräften. Insbesondere bis zum Alter von 35 bis 39 Jahren wird diese Gruppe derjenigen, die ihren Führungskräften überwiegend beziehungsweise fast völlig vertraut, auf knapp über 50 % der Probanden dieser Altersgruppe reduziert. Für die Gruppe der 45 bis 49 Jahre alten Probanden liegt dieser Wert sogar unter 50 %. Der Anteil der Probanden zwischen 50 und 64 Jahren, die ihren Führungskräften überwiegend beziehungsweise fast völlig vertrauen, steigt dann noch leicht auf Anteilswerte zwischen über 50 % beziehungsweise rund 53 %.

Der Anteil der Probanden, die ihren Führungskräften fast völlig vertrauen liegt bei den bis 19 Jahre alten Probanden mit über 32 %. Bis zum Alter von 35 bis 39 Jahren halbiert sich dieser Anteil auf knapp unter 16 %. Es ist bemerkenswert, dass der Anteil der Probanden, die ihren Führungskräften fast völlig vertrauen mit zunehmendem Alter ab dem 40. Lebensjahr kontinuierlich auf einen Anteil von über 19 % bei den ältesten Probanden zwischen 60 und 64 Jahren steigt.

Für die Gruppe derjenigen Probanden, die ihren Führungskräften fast gar nicht beziehungsweise überwiegend nicht vertrauen kann man feststellen, dass der Anteil der bis 19 Jahre alten Probanden mit 9,1 % besonders klein ist. Dieser Anteil steigt mit zunehmendem Alter erst schnell und dann ab dem Alter von 25 bis 29 Jahren eher langsamer auf einen Spitzenwert von über 20 % in der Gruppe der 45 bis 49 Jahre alten Probanden. Mit einem Alter von über 50 bis zum Alter von 64 Jahren nimmt dann die Gruppe der Probanden, die ihren Führungskräften fast gar nicht oder überwiegend nicht vertrauen auf knapp unter 19 % ab.

Die Gruppe derjenigen, die sich hinsichtlich des Vertrauens zu ihren Führungskräften mit der Antwort „teils-teils“ geantwortet haben, ist bei den bis zu 19 Jahre alten Probanden mit rund 16 % relativ klein. Ab einem Alter der Probanden von 20 bis 64

Jahren liegt der Anteil dieser Gruppe allerdings zwischen rund 27 und knapp über 30 %.

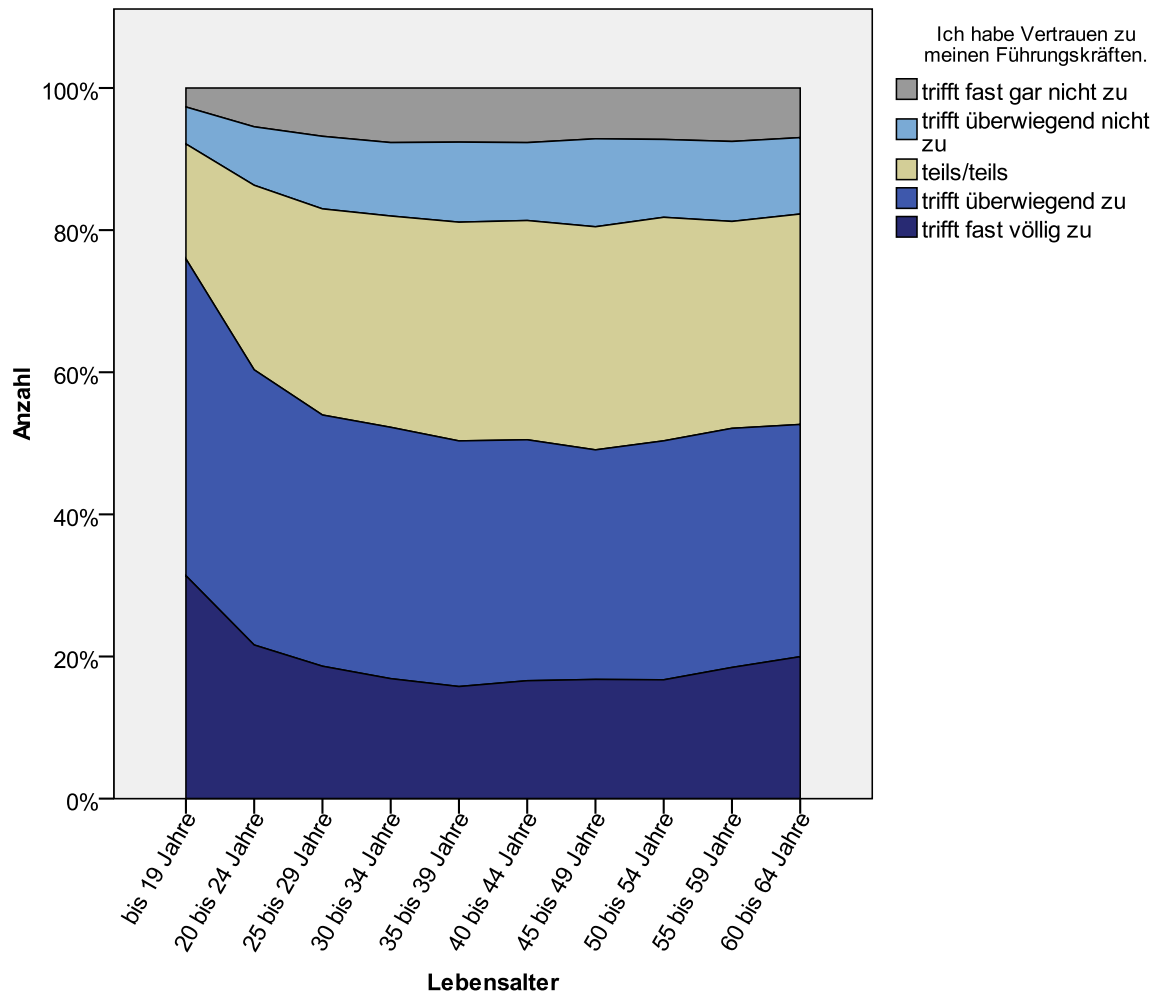


Abbildung 41: Der Einfluss des Lebensalters der Probanden auf das Vertrauen in deren Führungskräfte, Verteilung der Ausprägung der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80) von „trifft fast gar nicht zu“ bis „trifft fast völlig zu“ nach dem Lebensalter der Probanden; N=27.635.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass im Durchschnitt 7,8 % der Probanden fast gar kein Vertrauen und 11 % der Probanden überwiegend kein Vertrauen gegenüber ihren Führungskräften haben. Demgegenüber stehen 34 % der Probanden, die ihren Führungskräften überwiegend und 18 % der Probanden, die ihren Führungskräften fast völlig vertrauen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Lebensalter der Probanden einen Einfluss auf das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte hat.

10.3.4 Korrelation des Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte mit den drei Skalen des Vertrauensmodells in Abhängigkeit zum Lebensalter der Probanden

Zur Untersuchung, ob die Entscheidung zu vertrauen mit einem Lernprozess verbunden ist, wurde basierend auf den Ergebnissen zur Entwicklung des Vertrauensmodells (vgl. Kapitel 10.2.8, S. 153ff) mit den drei Skalen „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führung“, „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ und „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ und dem Item des Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte eine Korrelationsstudie durchgeführt (vgl. S. 240, Anhang 11 auf CD).

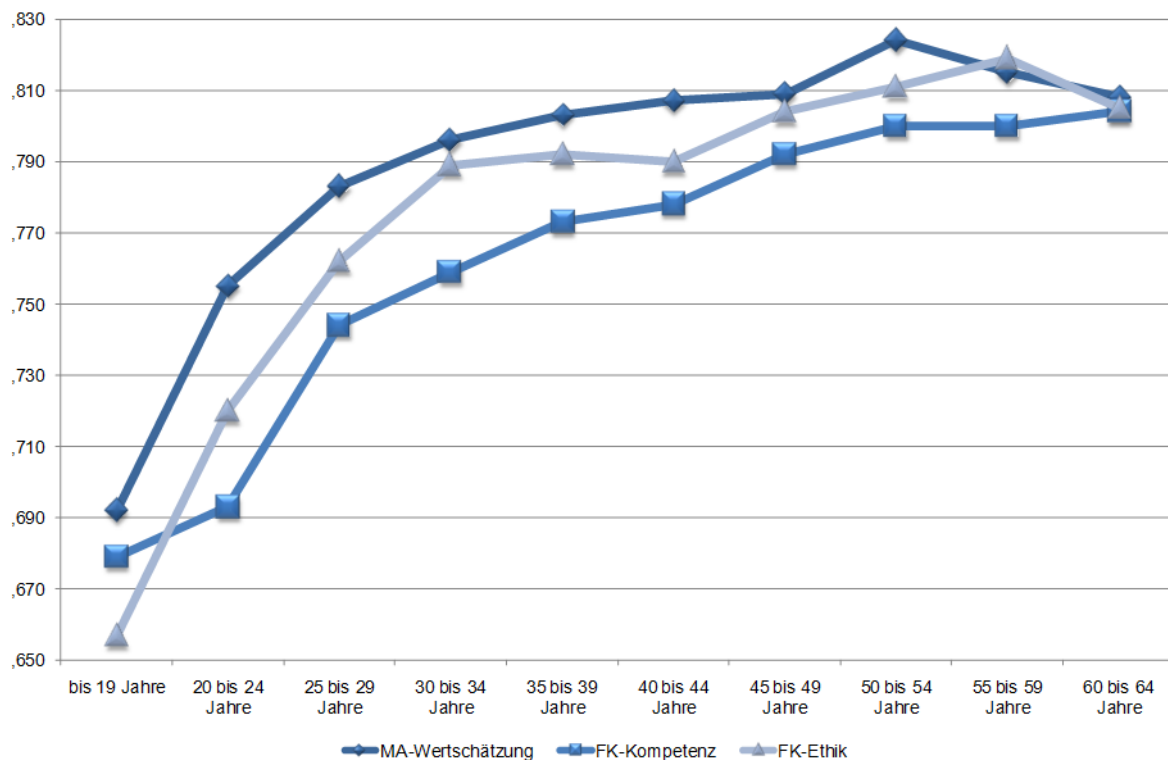


Abbildung 42: Darstellung der altersgruppenbezogenen Korrelationswerte (zwischen 0 und 1) auf der y-Achse: jeweilige Korrelation des Items „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80) mit den drei Skalen des Vertrauensmodells in Abhängigkeit zum Lebensalter der Probanden. Darstellung der Korrelationsstatistik des Modells; mit den unabhängigen Einflussvariablen „von den Mitarbeitern wahrgenommene Wertschätzung durch die Führung“ (MA-Wertschätzung), „von den Mitarbeitern wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ (FK-Kompetenz), „von den Mitarbeitern wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ (FK-Ethik) und der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80); Korrelation nach Pearson, Signifikanz (zweiseitig) $p=0,01$; $N=27.635$.

Die Untersuchung der Korrelation wurde bezogen auf die Stichprobengröße von den 27.635 Probanden und hinsichtlich des Lebensalters der Probanden differenziert. Auf

dem Signifikanzniveau von $p=0,01$ sind die jeweiligen Korrelationen, die in Abbildung 42 (S. 166) grafisch dargestellt sind, zweiseitig signifikant.

Die Ergebnisse der Korrelationsstudie sind als Liniengrafik mit drei Kurven, die den korrelativen Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung und der jeweiligen Skala des Vertrauensmodells darstellt. Auf der x-Achse ist das Lebensalter der Probanden aufgetragen, auf der y-Achse der jeweilige Korrelationswert $r_{v80, MA\text{-}Wertschätzung}$, $r_{v80, FK\text{-}Kompetenz}$ beziehungsweise $r_{v80, FK\text{-}Ethik}$ zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und dem jeweiligen korrespondierenden Skalenwert der drei Skalen „Mitarbeiter-Wertschätzung“, „Führungskräfte-Kompetenz“ und „Führungskräfte-Ethik“ des Vertrauensmodells. Unabhängig von der jeweiligen Skala kann ein Trend der Entwicklung des korrelativen Zusammenhangs zwischen dem Item „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ und den drei Skalen abgelesen werden. Für die Mitarbeiter bis zum Alter von 19 Jahren liegen die altersgruppenbezogenen Korrelationswerte zwischen $r_{v80, FK\text{-}Ethik}=0,66$ für den Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Probanden und der Skala für die vom Mitarbeiter wahrgenommen Ethik der Führungskräfte und einem Wert von $r_{v80, MA\text{-}Wertschätzung}=0,69$ für den Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Probanden und der Skala für die vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung. Diese Korrelationswerte steigen mit zunehmendem Lebensalter der Probanden auf fast identische Werte für die Korrelationen mit den jeweiligen Skalen bezogen auf die 60-64 Jahre alten Probanden und zwar auf Werte zwischen 0,80 und 0,81.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang insbesondere der korrelative Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Kompetenz der Führungskräfte. Es kann somit festgestellt werden, dass der korrelative Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter und der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Kompetenz mit zunehmendem Alter stetig steigt.

Unter der Voraussetzung, dass die Einschätzung der Kompetenz eines anderen Menschen auch aufgrund der auf der Lebenserfahrung beruhenden eigenen Kompetenz mit zunehmendem Alter „genauer“ wird und somit die Kompetenzeinschätzung aufgrund eines lebenslangen Lernprozesses mit zunehmendem Alter genauer wird, dann kann der in Abbildung 42 (S. 166) gezeigte Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Kompetenz der Führungskräfte und

dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte auch mit einem Lernprozess in Verbindung gebracht werden.

Es zeigt sich somit, dass alle drei Dimensionen des Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte in ähnlicher Form wie es bei der Kompetenzeinschätzung der Führungskräfte durch die Probanden zu sehen ist, vom Lebensalter der Probanden abhängen. Dies kann somit auch als Lernprozess und zwar als „sozialer Lernprozess“ interpretiert werden. Mit nur zwei Ausnahmen, und zwar der bis 19 Jahre alten und der 55 bis 59 Jahre alten Probanden, ist die altersgruppenbezogene Korrelation des Items „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung“ für alle Altersgruppen wie folgt abgestuft: den stärksten korrelativen Zusammenhang zum Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte hat die wahrgenommene Wertschätzung als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft, gefolgt von der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Ethik der Führungskräfte und der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Kompetenz der Führungskräfte.

10.3.5 Der Einfluss des Lebensalters und der Betriebszugehörigkeitsdauer der Probanden auf das Vertrauen in ihre Führungskräfte

Die bereits in Tabelle 19 (S. 159) dargestellten Testergebnisse der Zwischensubjekteffekte zeigten unter anderem auch eine signifikante Wechselwirkung (BZ x LA) zwischen den Gruppierungsfaktoren „Lebensalter der Probanden“ und „Dauer der Betriebszugehörigkeit“. In Abbildung 43 (S. 169) sind auf der y-Achse die Mittelwerte für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte in Bezug auf deren Dauer der Betriebszugehörigkeit hinsichtlich der Lebensaltersgruppen der Probanden (auf der x-Achse) dargestellt. Es sei angemerkt, dass für die Altersgruppe der 60 bis 64 Jahre alten Probanden und für eine Beschäftigungsdauer von weniger als zwei Jahren (14 Fälle) beziehungsweise 2 bis 5 Jahren (20 Fälle) aufgrund zu geringer relativer Fallzahlen bei der Darstellung vernachlässigt worden sind.

Besonders interessant ist, dass die Probanden, mit einer Betriebszugehörigkeit im Unternehmen von weniger als zwei Jahren unabhängig vom Lebensalter der Probanden die mit Abstand höchsten Vertrauenswerte aufweisen. Dies zeigt sich zum einen dadurch, dass altersgruppenbezogen die Gruppe der Mitarbeiter, die ihren Führungskräften überwiegend beziehungsweise fast völlig vertraut bei den bis 19 Jahre alten Probanden und bei den beiden Gruppen der 50 bis 59 Jahre alten Probanden einen Anteil zwischen 76 % und fast 78 % hat. Ähnlich positiv sieht es

auch für diese gerade beschriebenen altersgruppenbezogenen Mitarbeiter hinsichtlich ihres Anteils an den Probanden, die ihren Führungskräften fast nicht beziehungsweise überwiegend nicht vertrauen. Der Anteil der nicht vertrauenden Probanden liegt für die Altersgruppe der 50 bis 54 Jahre alten Probanden bei 7,1 %, für die bis 19 Jahre alten Probanden bei 7,5 % und für die 40 bis 44 Jahre alten Probanden bei 8,2 %.

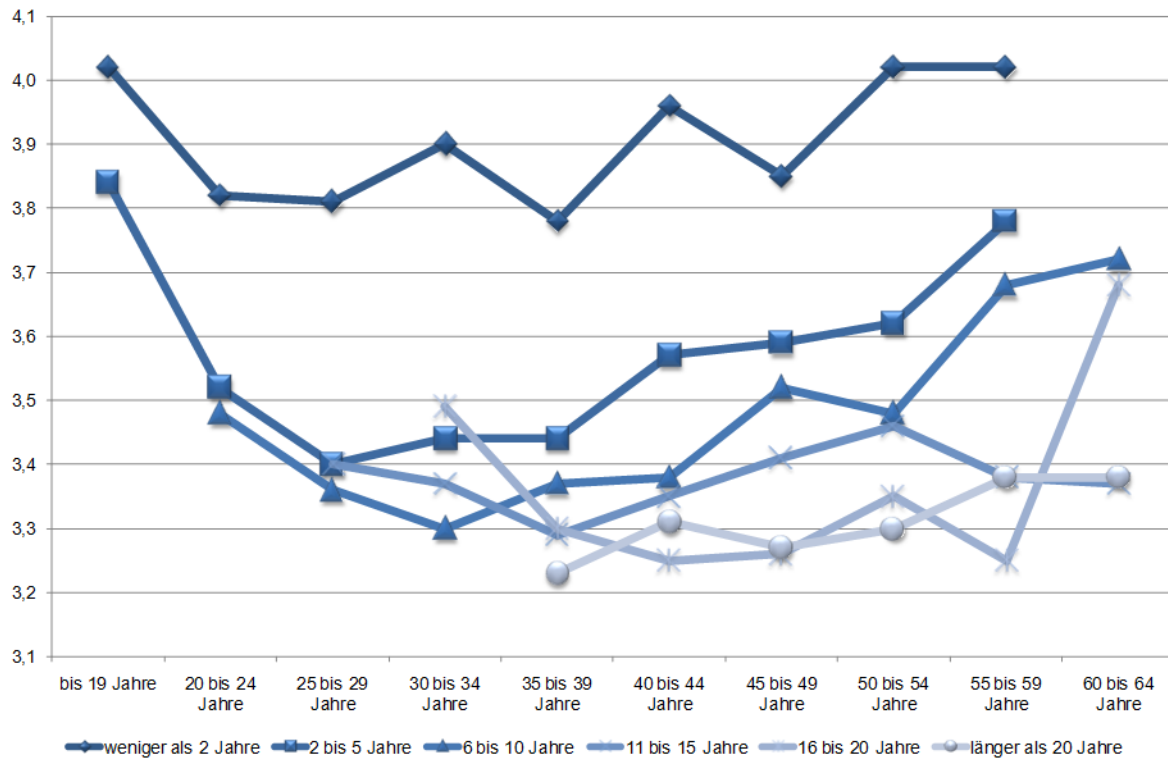


Abbildung 43: Auf die jeweilige Betriebszugehörigkeitsgruppe (BZ) bezogene Mittelwerte der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“; nach dem „Lebensalter der Probanden (LA)“, die Mittelwerte mit gleicher Betriebszugehörigkeit sind jeweils linear verbunden; N=27.635.

Nach der Beschreibung des hohen Vertrauensniveaus für die Probanden mit sehr geringer Betriebszugehörigkeit im Unternehmen, schließt sich die Darstellung des Vertrauensniveaus der Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeitszeit zwischen zwei und fünf Jahren an. Für jede Altersstufe kann festgehalten werden, dass das Vertrauensniveau deutlich unter dem Vertrauensniveau der Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als zwei Jahren liegt. Für die Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von 2 bis 5 Jahren liegt der Anteil der Probanden, die ihren Führungskräften fast nicht beziehungsweise überwiegend nicht vertrauen im Durchschnitt der Betriebszugehörigkeit-Gruppe bei über 29 %. Der Wert für die Probanden, die ihren Führungskräften völlig beziehungsweise überwiegend Vertrauen liegt bezogen auf die Betriebszugehörigkeitsgruppe bei knapp über 47 %. Im Gegensatz zu der Betriebszugehörigkeitsgruppe der weniger als zwei Jahre im

Unternehmen beschäftigten Probanden, bei dem der Mittelwert des Vertrauens auf hohem Niveau „gezackt“ verläuft, so kann für die 2 bis 5 Jahre im Unternehmen beschäftigten Probanden der Verlauf wie folgt beschrieben werden: die altersgruppenbezogene Mittelwerte nehmen von den jüngsten Mitarbeitern bis 19 Jahren mit einem Mittelwert von knapp unter 3,85 bis zu den Mitarbeitern der Lebensaltersgruppe bis zu 29 Jahren relativ deutlich auf einen Wert um 3,40 ab. Mit zunehmendem Alter steigt dann allerdings das Vertrauensniveau der Mitarbeiter, die 2 bis 5 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind auf einen Mittelwert von rund 3,80.

Für die 6 bis 10 Jahre im Unternehmen beschäftigten Probanden liegen die altersgruppenbezogenen Vertrauens-Mittelwerte knapp unter denen der auf die Betriebszugehörigkeit-Gruppe mit 2 bis 5 Jahren. Für die Gruppe der Probanden mit Betriebszugehörigkeitszeiten zwischen 6 und 10 Jahren liegt das Minimum für den Vertrauens-Mittelwert bei 3,30 für die Altersgruppe der 30 bis 34 Jahre alten Probanden. Auch für diese Betriebszugehörigkeitsgruppe steigt der Mittelwert für das Vertrauensniveau mit zunehmendem Alter bis auf einen Wert von über 3,70 für die Altersgruppe der 60 bis 64 Jahre alten Probanden an.

Für die drei folgenden Betriebszugehörigkeitsgruppen, der 11 bis 15 Jahre, 16 bis 20 Jahre und länger als 20 Jahre im Unternehmen beschäftigten Probanden liegt das Niveau der Mittelwerte für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte mehrheitlich unterhalb des Niveaus der 6 bis 10 Jahre im Unternehmen beschäftigten Probanden.

Hinsichtlich eines relativ großen Anteils von Probanden, die ihren Führungskräften fast gar nicht oder überwiegend nicht vertrauen, sind drei Alters- und Betriebszugehörigkeits-Gruppen relevant: für die 55 bis 59 Jahre alten Probanden mit einer Betriebszugehörigkeit von 16 bis 20 Jahren umfasst der Anteil 24,5 %; für die 60 bis 64 Jahre alten Probanden mit einer Betriebszugehörigkeit von 11 bis 15 Jahren umfasst der Anteil knapp unter 24 % und für die 45 bis 49 Jahre alten Probanden mit einer Betriebszugehörigkeit von über 20 Jahren umfasst der Anteil knapp über 23 %.

Die kleinsten Anteile von Probanden, die ihren Führungskräften fast völlig beziehungsweise überwiegend Vertrauen sind in den folgenden drei Gruppen zu finden: mit einem Anteil von 43,4 % hat die Gruppe der 45 bis 49 Jahre alten Probanden, die zwischen 16 und 20 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind, den kleinsten Anteil von „vertrauenden Probanden“. es folgen die beiden Gruppen der 35 bis 39 Jahre alten Probanden, die länger als 20 Jahre im Unternehmen beschäftigt

sind und die Gruppe der 40 bis 44 Jahre alten Probanden, die zwischen 16 und 20 Jahren im Unternehmen beschäftigt sind. In beiden Fällen umfasst der Anteil der Probanden, die ihren Führungskräften überwiegend oder fast völlig Vertrauen nur rund 44 %.

Zusammenfassend lassen die Daten erkennen, dass unabhängig vom Lebensalter Beschäftigte ihren Führungskräften in den ersten beiden Beschäftigungsjahren das größte Vertrauen entgegenbringen. Dabei vertrauen sowohl die jüngeren Mitarbeiter unter 19 Jahren als auch die über 55 Jahre alten Mitarbeiter ihrer Führung tendenziell stärker, als Mitarbeiter im Alter von 30 bis 45 Jahren. Es wird deutlich, dass das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte unabhängig vom Lebensalter mit zunehmender Beschäftigungsdauer tendenziell abnimmt. Das größte Vertrauen bringen somit die jüngsten Mitarbeiter unter 19 Jahren und die ältesten Mitarbeiter über 60 Jahren, mit einer Beschäftigungsdauer von weniger als zwei Jahren ihrer Führung entgegen.

Das geringste Vertrauen in ihre Führung haben tendenziell die Beschäftigten mit einer Beschäftigungsdauer von 16 bis 20 Jahren beziehungsweise von über 20 Jahren. Bezogen auf eine entsprechend lange Beschäftigungsdauer zeigen die Beschäftigten im Alter zwischen 35 und 50 Jahren das geringste Vertrauen in ihre Führung.

10.3.6 Zusammenfassung zur Hypothese 2

Dass das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte von der vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte abhängt, konnte bereits mit der Beantwortung der Hypothese 1 gezeigt werden. Eine der drei Dimensionen des Vertrauensmodells (vgl. Kapitel 10.2.8, S. 153ff) beschreibt genau diesen Zusammenhang. Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte sowohl mit dem Lebensalter der Probanden, als auch mit der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit zusammenhängt. Neben den beiden Haupteffekten „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und „Lebensalter der Probanden“ konnten auch signifikante Wechselwirkungen (BZ x LA) zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden zum Unternehmen und dem Lebensalter der Probanden auf das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte gezeigt werden. Mithilfe der Korrelationsstudie konnte gezeigt werden, dass der Zusammenhang zwischen der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Kompetenz der Führungskräfte und dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte mit zunehmendem Alter der Probanden stetig und monoton steigt. Offensichtlich unterliegt die Kompetenzein-

schätzung einem lebenslangen Lernprozess. Übertragen auf das Ergebnis der Korrelationsstudie könnte daher abgeleitet werden, dass sowohl das Vertrauen, welches ein Mitarbeiter seiner Führungskraft aufgrund der eigenen Einschätzung der Kompetenz der Führungskraft entgegenbringt, durch einen Lernprozess beeinflusst ist. Gleiches würde auch für die beiden Dimensionen des Vertrauensmodells „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung“ und „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ in Analogie gelten. Somit wird die Hypothese 2 als „geprüft“ angesehen.

10.4 Der Einfluss der Hierarchieebene des Probanden auf das Vertrauen in seine Führungskräfte

Inwieweit die Hierarchieebene der Probanden und das Vertrauen der Probanden in ihre Führungskräfte zusammenhängen (Hypothese 3), wurde mithilfe einer univariaten, mehrfaktoriellen Varianzanalyse überprüft. Dabei wurde in Analogie zu Kapitel 10.3 (S. 156ff) verfahren, wobei die Hierarchieebene, der der Proband angehört als zusätzlicher Gruppierungsfaktor „Hierarchieebene“ (HE) in den Versuchsplan integriert wird. Es wurde somit ein dreifaktorieller Versuchsplan mit einem (6 x 10 x 3)-Versuchsplandesign gewählt, welches die Betriebszugehörigkeit in sechs Stufen, das Lebensalter in 10 Stufen und die Hierarchieebenen der Befragten nach drei Stufen differenzierte.

Die Teilnehmer der Studie wurden hinsichtlich ihrer Position im Unternehmen befragt.

Es wurde nach folgenden drei Hierarchieebenen unterschieden:

- Mitarbeiter ohne Führungsfunktion (MA),
- Untere und mittlere Führungskräfte (u.Fk.) und
- Obere Führungskräfte – Geschäftsführung/Vorstand, Senior Management (o.Fk.).

Bei der Einschätzung der Aussage „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ hatten die Probanden die Möglichkeit zwischen fünf Aussagestufen zu differenzieren: „trifft fast gar nicht zu“, „trifft überwiegend nicht zu“, „teils-teils“, „trifft überwiegend zu“ und „trifft fast völlig zu“.

10.4.1 Die Stichprobe für die Untersuchung des Einflusses der Hierarchieebene auf das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte

Insgesamt 27.445 Probanden haben umfängliche Angaben zu den in diesem Kapitel zu untersuchenden Zusammenhängen gemacht. Das sind im Vergleich zu Kapitel 10.3 (S. 156ff) 190 Probanden weniger. Die Gruppe der „Mitarbeiter ohne Führungsposition“ umfasst 19.054 Probanden und entspricht damit einem Anteil von über 69 % der hier betrachteten Stichprobe. Über 30 % der Probanden gaben an, dass sie mit Führungsaufgaben betraut sind. 28,3 % der Probanden (7.760) gehören der unteren und mittleren Führungsebene an, 2,3 % der Probanden (631) gehören der oberen Führungsebene an (vgl. Abbildung 44, S. 173).

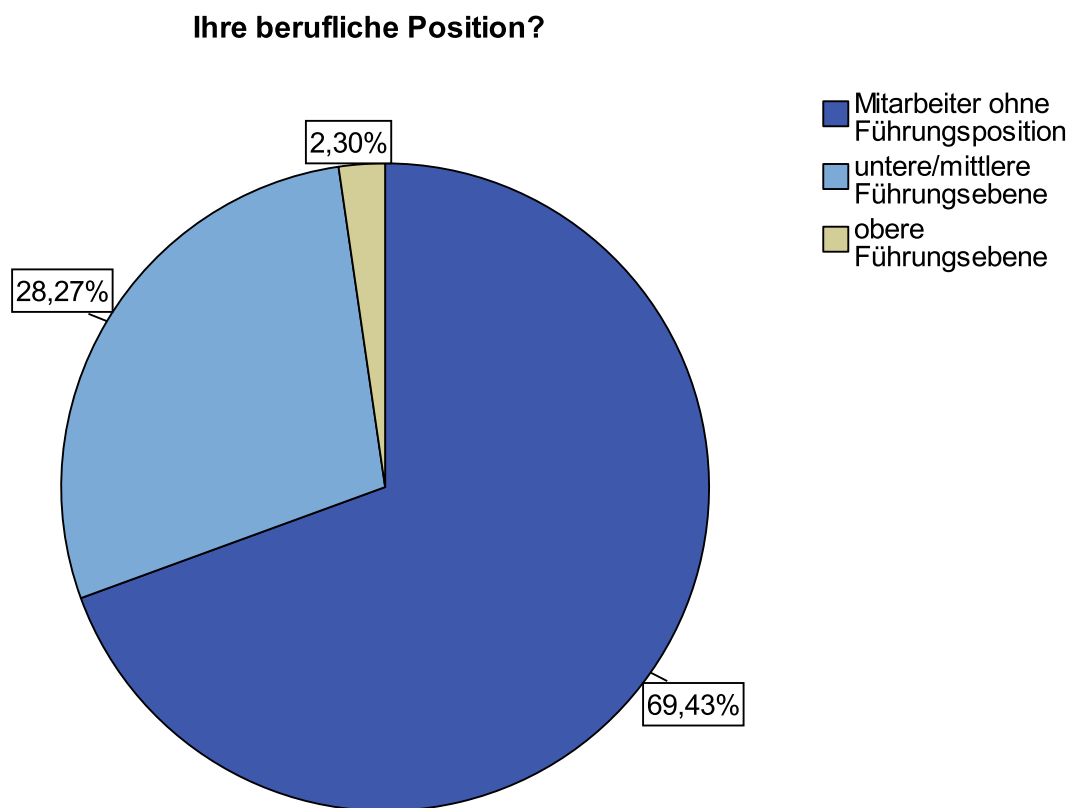


Abbildung 44: Anteilige Stichprobe mit der Differenzierung nach den Hierarchieebenen: „Mitarbeiter ohne Führungsposition“ (MA), „untere/mittlere Führungsebene“ (uFk) und „obere Führungsebene“ (oFk); $N_{MA}=19.054$; $N_{uFk}=7.760$; $N_{oFk}=631$; $N=27.445$.

In Abbildung 45 (S. 174) ist die Verteilung der Probanden nach der jeweiligen Hierarchieebene und nach ihrem Lebensalter differenziert dargestellt. Auf der x-Achse sind die 10 Altersgruppen aufgetragen. Auf der y-Achse ist die Anzahl der Probanden aufgetragen, die der jeweiligen Altersgruppe und Hierarchieebene entsprechen. Die

Verteilung nach Durchführung des Kolmogorow-Smirnow-Tests bezogen auf die Hierarchieebene und im Bezug zum Lebensalter der Probanden als normalverteilt angesehen werden.

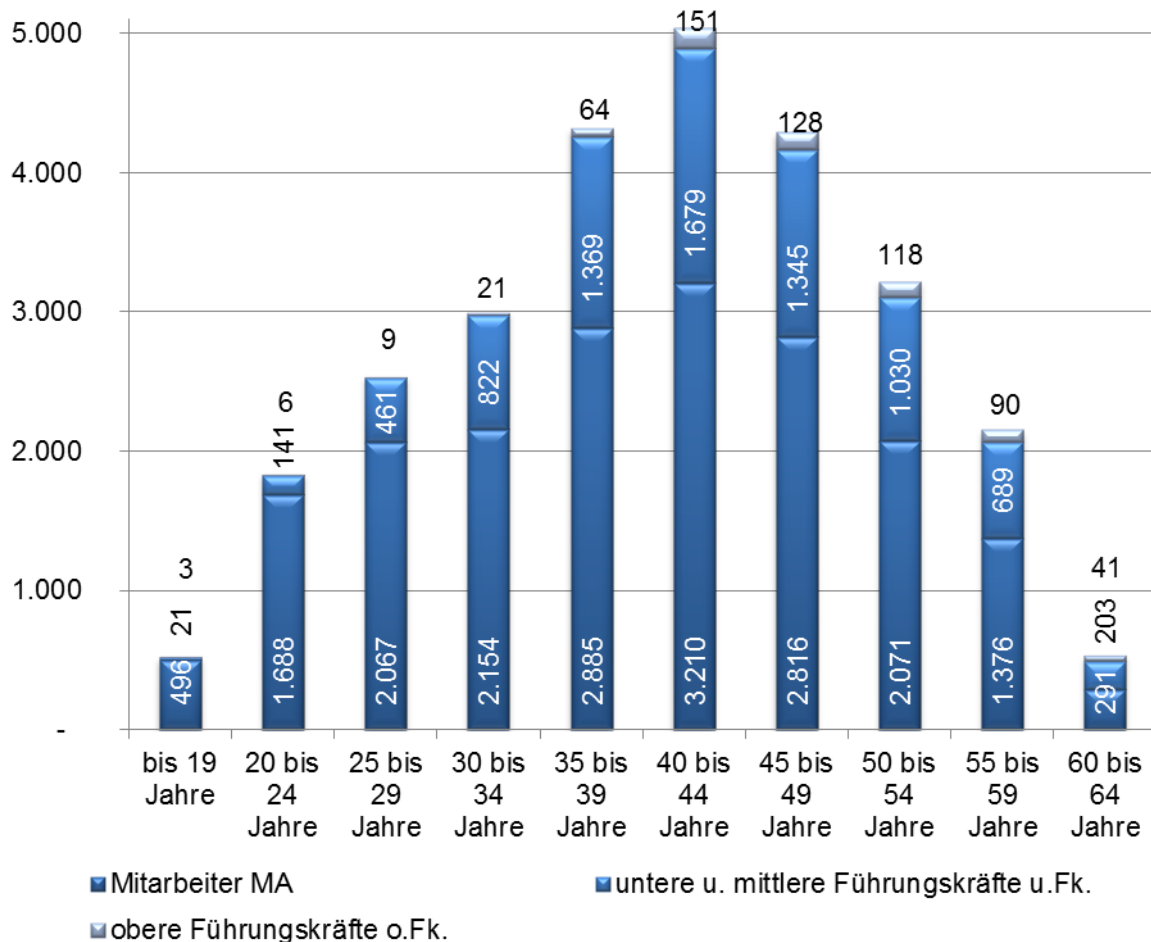


Abbildung 45: Altersgruppenbezogene Verteilung der Stichprobe mit der Differenzierung nach den Hierarchieebenen: „Mitarbeiter ohne Führungsposition“, „untere/mittlere Führungsebene“ und „obere Führungsebene“; N=27.445.

In Abbildung 46 (S. 175) ist die Verteilung der Probanden nach der jeweiligen Hierarchieebene und nach der Betriebszugehörigkeitszeit des Probanden im Unternehmen dargestellt. Auf der x-Achse sind die sechs Betriebszugehörigkeitsgruppen aufgetragen. Auf der y-Achse ist die jeweilige Anzahl der Probanden aufgetragen, die der jeweiligen Betriebszugehörigkeitsgruppe und Hierarchieebene entsprechen. Nach Durchführung eines Kolmogorow-Smirnow-Tests kann die Verteilung bezogen auf die Hierarchieebene und mit Bezug zur Dauer der Betriebszugehörigkeit des Probanden als normalverteilt angesehen werden.

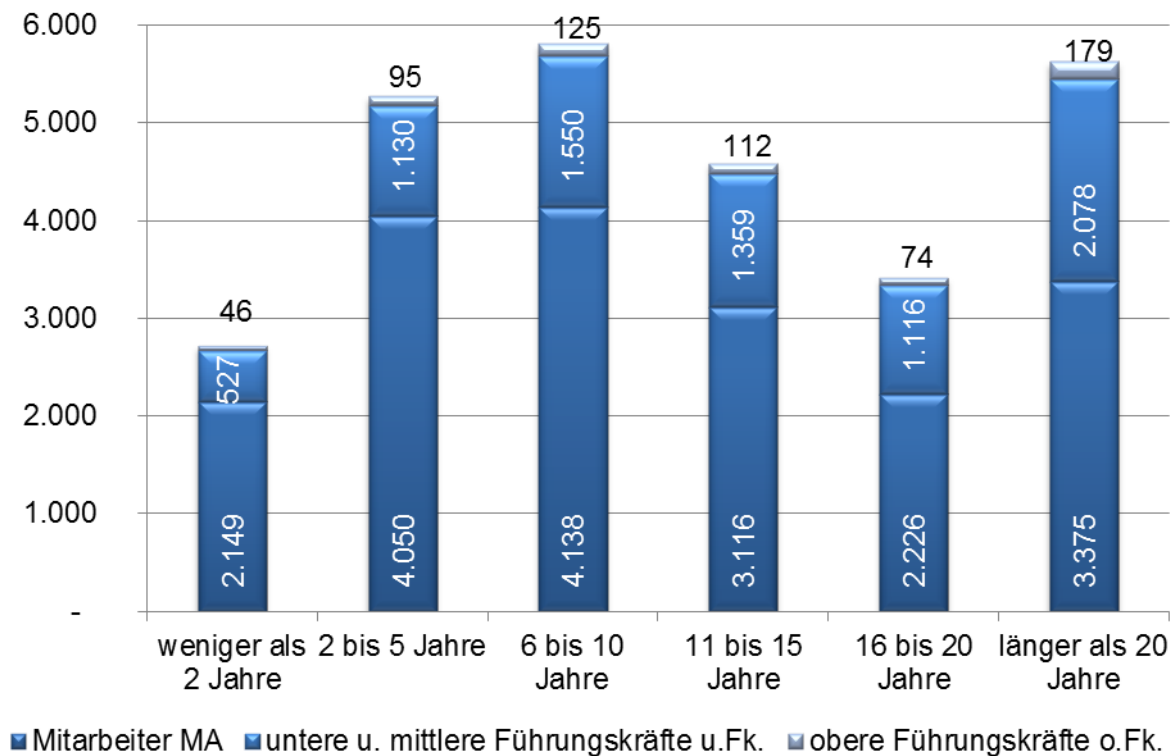


Abbildung 46: Betriebszugehörigkeitsgruppenbezogene Verteilung der Stichprobe mit der Differenzierung nach den Hierarchieebenen: „Mitarbeiter ohne Führungsposition“, „untere/mittlere Führungsebene“ und „obere Führungsebene“, N=27.445.

10.4.2 Univariate, mehrfaktorielle Varianzanalyse

Zur Untersuchung der Haupteffekte und der Wechselwirkungen (vgl. Kapitel 9.8.2, S. 114ff) wurde eine univariate, mehrfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt. Das Signifikanzniveau wurde mit $\alpha = 0,05$ für die zweiseitige Fragestellung eingestellt.

Als abhängige Variable wurde das Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ neben den bereits in Kapitel 10.3.1 (S. 158ff) untersuchten Haupteffekten „Dauer der Betriebszugehörigkeit des Probanden“ (BZ) und „Lebensalter des Probanden“ (LA) auf einen möglichen Haupteffekt „Zugehörigkeit des Probanden zu einer Hierarchieebene“ (HE) hin untersucht.

Im Rahmen des Untersuchungsdesigns war daher erstens zu prüfen, ob der Gruppierungsfaktor (HE) signifikant wird, das heißt einen entsprechenden Haupteffekt aufweist. Zweitens war zu prüfen, ob es signifikante Wechselwirkungen (WW) zwischen den Gruppierungsfaktoren gibt. Die möglichen Wechselwirkungen, die untersucht worden sind, waren (BZ x LA), (BZ x HE), (LA x HE) und (BZ x LA x HE). In Tabelle 22 (S. 176) sind die Ergebnisse der Tests der Zwischensubjekteffekte dargestellt. Hinsichtlich der abhängigen Variablen „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre

Führungskräfte“ zeigt sich, dass neben dem Gruppierungsfaktor „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ der Probanden auch der Gruppierungsfaktor „Hierarchieebene“ der Probanden signifikant geworden ist und somit einen Haupteffekt „Hierarchieebene“ (HE) bildet.

Die Tests der Zwischensubjekteffekte (BZ x LA), (BZ x HE), (LA x HE) und (BZ x LA x HE) konnten keine signifikanten Wechselwirkungen aufzeigen.

Tabelle 22: Tests der Zwischensubjekteffekte bezogen auf den Haupteffekt „Hierarchieebene (HE)“ und die Haupteffekte „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“ und „Lebensalter der Probanden (LA)“ mit den möglichen Wechselwirkungen (WW), ($p < 0,05$); $N = 27.445$.

Tests der Zwischensubjekteffekte					
Abhängige Variable: Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.					
Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	1649,593a	145	11,377	9,195	,000
Konstanter Term	14372,872	1	14372,872	11616,787	,000
Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)	24,941	5	4,988	4,032	,001
Lebensalter der Probanden (LA)	13,737	9	1,526	1,234	,269
Hierarchieebene (HE)	124,442	2	62,221	50,290	,000
BZ x LA	46,544	35	1,330	1,075	,350
BZ x HE	13,759	10	1,376	1,112	,348
LA x HE	21,538	18	1,197	,967	,495
BZ x LA x HE	56,619	66	,858	,693	,973
Fehler	33775,694	27299	1,237		
Gesamt	358839,000	27445			
Korrigierte Gesamtvariation	35425,286	27444			

a. R-Quadrat = ,047 (korrigiertes R-Quadrat = ,042)

Eine weitere Bestätigung des Haupteffektes „Hierarchieebene“ (HE) zeigt Tabelle 23. Für die Stichprobe ergeben sich drei homogene Untergruppen, als Ergebnis der Tests der Zwischensubjekteffekte bezogen auf den Haupteffekt „Hierarchieebene“. Das Vertrauensniveau der Probanden ist durch die jeweils gruppenbezogenen Mittelwerte beschrieben. Mitarbeiter ohne Führungsposition vertrauen ihren Führungskräften im Mittel bei einem Wert von 3,36 deutlich weniger, als die Probanden, die einer der beiden Führungsebenen angehören. Der gruppenbezogene Mittelwert für die Probanden der unteren und mittleren Führungsebene liegt bei 3,56, der gruppenbezogene Mittelwert für die Probanden der oberen Führungsebene mit deutlich größerem Abstand bei 4,09.

Tabelle 23: Homogene Untergruppen als Ergebnis der Tests der Zwischensubjekteffekte bezogen auf den Haupteffekt „Hierarchieebene der Probanden (HE)“; ($p < 0,05$), $N = 27.445$.

Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.					
	Ihre berufliche Position?	N	Untergruppe		
			1	2	3
Scheffé ^{a,b,c}	Mitarbeiter ohne Führungsposition	19054	3,36		
	untere/mittlere Führungsebene	7760		3,56	
	obere Führungsebene	631			4,09
	Sig.		1,000	1,000	1,000

Mittelwerte für Gruppen in homogenen Untergruppen werden angezeigt.

Grundlage: beobachtete Mittelwerte.

Der Fehlerterm ist Mittel der Quadrate(Fehler) = 1,237.

a. Verwendet Stichprobengrößen des harmonischen Mittels = 1698,625

b. Die Größe der Gruppen ist ungleich. Es wird das harmonische Mittel der Größe der Gruppen verwendet. Fehlerniveaus für Typ I werden nicht garantiert.

c. Alpha = ,05

Somit konnte gezeigt werden, dass das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte von der Hierarchieebene des Probanden abhängt. Je höher die Hierarchieebene des Probanden ist, desto höher ist das mittlere Vertrauensniveau im Durchschnitt.

Neben der Bewertung der Durchschnittswerte des auf die jeweilige Hierarchieebene bezogenen Vertrauensniveaus, ist die jeweilige Ausprägung des Items „ich vertraue meinen Führungskräften“ interessant. Abbildung 47 (S. 179) beinhaltet die Informationen hinsichtlich der Ausprägung des Vertrauensniveaus in drei Gruppen: „überwiegend beziehungsweise fast gar kein Vertrauen“, „teils/teils“ und „überwiegendes oder fast völliges Vertrauen“ der Probanden in ihrer Führungskraft. Diese Differenzierung ist in der Abbildung auf der x-Achse dargestellt. Auf der y-Achse sind die jeweiligen prozentualen Anteile der Probanden in der jeweiligen Hierarchieebene, die ein entsprechendes Vertrauensniveau gegenüber ihren Führungskräften zeigen. Für die mengenmäßig kleinste Gruppe der insgesamt 631 oberen Führungskräfte ist offensichtlich, dass rund 80 % dieser Probanden ihren Führungskräften überwiegend oder fast völlig vertrauen. Nur knapp über 7 % der Probanden der obersten Hierarchieebene haben gegenüber ihren Führungskräften überwiegend oder fast gar kein Vertrauen. Insbesondere die Probanden die überwiegend Beziehung sehr fast gar kein Vertrauen zu ihren Führungskräften haben, verdoppelt sich in ihrem Anteil auf über 15 % mit Blick von der oberen auf die untere und mittlere Führungsebene. Bezogen auf den Wert der oberen Führungsebene ist die Gruppe der „nicht beziehungsweise wenig Vertrauenden“ mit rund 21 % fast dreimal so groß wie bei der oberen Führungsebene. Für die Mitarbeiter ohne Führungsposition gilt gleichzeitig, dass der Anteil der Probanden die überwiegendes oder fast völliges Vertrauen in ihre Führungskräfte haben, nur noch knapp unter 49 % liegt. Bei der Gruppe der Probanden der unteren und mittleren Führungsebene vertrauen mit mehr als 57 % der Probanden ihren Führungskräften überwiegend beziehungsweise fast völlig.

Die Gruppe der Probanden, die hinsichtlich der Einschätzung des Vertrauens zu ihren Führungskräften „teils/teils“ antworteten, umfasst bei Mitarbeitern ohne Führungsfunktion rund 30 %, bei Mitarbeitern der unteren beziehungsweise mittleren Führungsebene rund 28 % und bei der Gruppe der oberen Führungsebene nur knapp über 13 %.

Insbesondere der große Anteil der Probanden der oberen Führungsebene, die ihren Führungskräften überwiegend oder fast völlig vertrauen, grenzt diese Gruppe der Probanden der oberen Führungsebene von den beiden anderen Gruppen ab. Diese Abgrenzung ist auch hinsichtlich des sehr hohen auf die Hierarchieebene bezogenen Mittelwertes von 4,09 (vgl. Tabelle 23, S. 177) und auch hinsichtlich der Größe des

Anteils der Probanden in dieser Hierarchieebene, die ihren Führungskräften überwiegend nicht oder fast nicht vertrauen, zu beobachten. Mit 7,3 % ist dieser Anteil der nicht oder wenig vertrauenden Probanden dieser Führungsebene sehr klein.

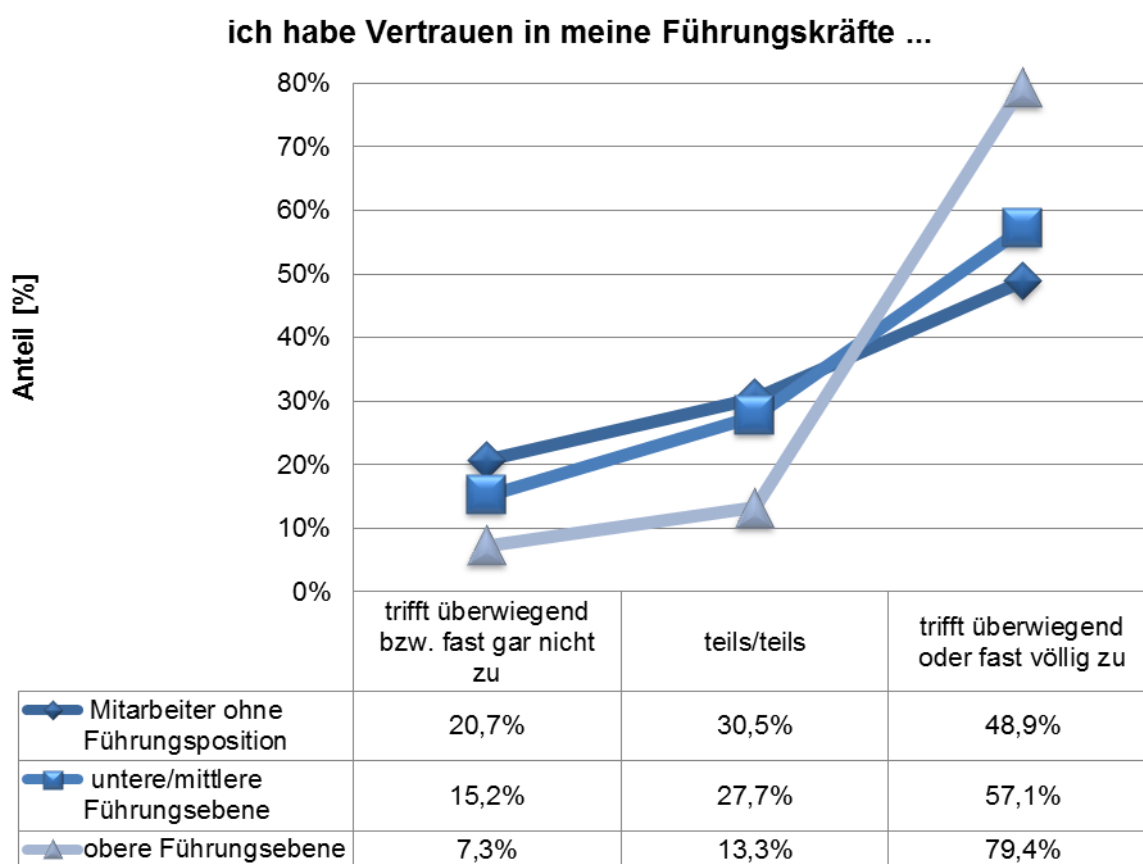


Abbildung 47: Der Einfluss der Zugehörigkeit des Probanden zu einer Hierarchieebene auf das Vertrauen in seine Führungskräfte, mit der Differenzierung nach den Hierarchieebenen: „Mitarbeiter ohne Führungsposition“ (MA), „untere/mittlere Führungsebene“ (uFk) und „obere Führungsebene“ (oFk) und den anteiligen Zuordnungen zu den Differenzierungen des Vertrauensniveaus des Items „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ von „trifft überwiegend beziehungsweise gar nicht zu“, „teils/teils“ bis „trifft überwiegend oder fast völlig zu“; $N_{MA}=19.054$; $N_{uFK}=7.760$; $N_{oFK}=631$; $N=27.445$.

Zu einer weiteren Differenzierung dieser Aussagen dient die Abbildung 48 (S. 180). Hier wird die Verteilung der fünf Ausprägungen des Items „ich vertraue meinen Führungskräften“ von „trifft fast gar nicht zu“ bis zu „trifft fast völlig zu“.

Beginnend mit der Gruppe der Probanden die ihren Führungskräften fast völlig vertrauen, liegt die Gruppe der Mitarbeiter ohne Führungsposition mit einem gruppenbezogenen Anteil von 16,4 %, 1,5 % unter dem Durchschnitt und die Gruppe der Probanden der unteren und mittleren Führungsebene mit 19,9 %, 2 % über dem Durchschnitt aller Hierarchieebenen in Bezug auf das „fast völlige“ Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte. 39 % der Probanden der oberen Führungsebene bringen ihren Führungskräften fast völliges Vertrauen entgegen. Dieser Anteil

entspricht fast genau der doppelten Anzahl bei der unteren und mittleren Führungsebene und fast dem 2,4-fachen Anteil bei den Mitarbeitern ohne Führungsposition.

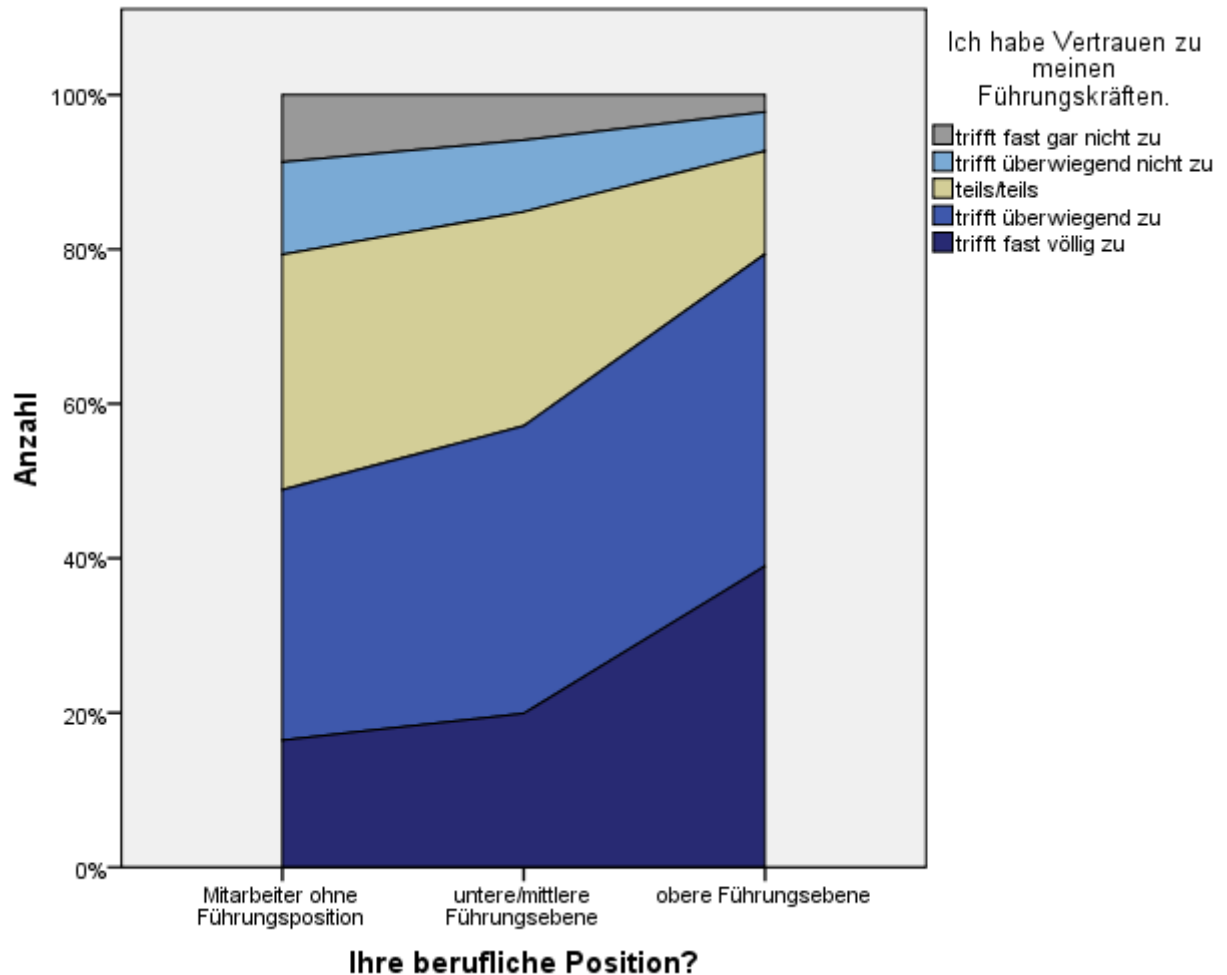


Abbildung 48: Der Einfluss der Zugehörigkeit des Probanden zu einer Hierarchieebene auf das Vertrauen in seine Führungskräfte, mit der Differenzierung nach den Hierarchieebenen: „Mitarbeiter ohne Führungsposition“ (MA), „untere/mittlere Führungsebene“ (uFk) und „obere Führungsebene“ (oFk) in den Ausprägungen des Items „ich vertraue meinen Führungskräften“: in fünf Stufen von „trifft fast gar nicht zu“ bis „trifft fast völlig zu“; $N_{MA}=19.054$; $N_{uFk}=7.760$; $N_{oFk}=631$; $N=27.445$.

Bei der Ausprägung des „überwiegenden Vertrauens“ der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte sind die prozentualen Abweichungen zwischen den Hierarchieebenen nicht so ausgeprägt. Der Anteil für die Gruppe der Mitarbeiter ohne Führungsposition liegt bei rund 32 % und nimmt mit steigender Hierarchieebene auf über 40 % bei den Probanden der oberen Führungsebene zu.

Bei den beiden Ausprägungen „fast gar kein Vertrauen“ und „überwiegend kein Vertrauen“ gegenüber den eigenen Führungskräften gibt es folgenden Befund: der jeweilige prozentuale Anteil in diesen beiden Kategorien sinkt ausgehend von 8,7 % (fast gar kein Vertrauen) und 12 % (überwiegend kein Vertrauen) bei den Probanden

ohne Führungsposition kontinuierlich mit steigender Führungsebene des Probanden. Bei den Probanden der oberen Führungsebene liegt der Anteil derer, die ihren Führungskräften fast gar nicht vertrauen bei knapp über 2 % und der Anteil derer die ihren Führungskräften überwiegend nicht vertrauen bei knapp über 5 %.

10.4.3 Vertrauen der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion

Von den insgesamt 27.445 Probanden, deren Aussagen hinsichtlich des Merkmals „Hierarchieebene“ untersucht wurden, gehören 19.054 Probanden der Gruppe der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion an. Mit über 69 % haben die Probanden dieser Gruppe und mit diesem Merkmal einen sehr großen Anteil.

Parallel zu den in Kapitel 10.4.2 (S. 175ff) beschriebenen Ergebnissen der univariaten und mehrfaktoriellen Varianzanalyse für die Gesamtstichprobe von 27.445 Probanden wurden auch entsprechende Untersuchungen für die Teilstichproben nach dem Merkmal „Hierarchieebene“ (HE) differenziert vorgenommen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind in der Anlage (vgl. S. 240, Anhang 15 auf CD) zusammengefasst.

Die Tests der Zwischensubjekteffekte für die Merkmalsausprägung „Mitarbeiter ohne Führungsfunktion“ haben folgende Ergebnisse: sowohl der Gruppierungsfaktor „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ (BZ), als auch der Gruppierungsfaktor „Lebensalter des Probanden“ (LA) sind signifikant geworden. Des Weiteren zeigt sich auch eine signifikante Wechselwirkung (BZ x LA) zwischen den Gruppierungsfaktoren „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und „Lebensalter der Probanden“.

Bei der Betrachtung nach dem Haupteffekt „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ ist in Analogie zu den in Tabelle 20 (S. 160) zusammengefassten Ergebnissen für die Gesamtstichprobe, auch für die Teilstichprobe festzustellen, dass sich hinsichtlich des Niveaus der Probanden vier Untergruppen herauskristallisieren. Das Vertrauensniveau auf Basis der Mittelwerte, die auf die jeweilige Betriebszugehörigkeitsgruppe bezogen sind, nimmt mit zunehmender Beschäftigungsdauer kontinuierlich ab. Bemerkenswert ist, dass das Vertrauensniveau der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion teilweise deutlich unter den Werten für die Gesamtstichprobe liegt.

Einen ähnlichen Befund gibt es auch für die Betrachtung des Haupteffektes „Lebensalter der Probanden“ hinsichtlich des Vergleichs der Gesamtstichprobe (vgl. Tabelle 21, S.163) zu der Teilstichprobe. Auch für die Teilstichprobe ergeben sich mit der altersgruppenbezogenen Differenzierung drei homogene Untergruppen für das

Vertrauensniveau der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte. Die höchsten Vertrauenswerte haben mit einem Wert von 3,94 die jüngsten Mitarbeiter bis 19 Jahre, gefolgt von der Gruppe der 20 bis 29 Jahre alten Probanden mit Werten zwischen 3,61 und 3,42. Die dritte homogene Untergruppe umfasst mit Vertrauenswerten zwischen 3,26 und 3,42 den Bereich der über 24 Jahre alten Probanden. Es ist bemerkenswert, dass auch für die altersgruppenbezogene Differenzierung die Mittelwerte für das Vertrauen mit Ausnahme des Wertes für die 20 bis 24 Jahre alten Mitarbeiter ohne Führungsfunktion, teilweise deutlich unter den Werten für die Gesamtstichprobe liegen (vgl. auch Tabelle 24, S. 182 mit Tabelle 18, S. 157).

Tabelle 24: Gruppenbezogene Mittelwerte der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ für Mitarbeiter ohne Führungsfunktion nach den Gruppen „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“ und „Lebensalter der Probanden (LA)“; N=19.054.

Dauer der Betriebszugehörigkeit							
Lebensalter	Mittelwert	weniger als 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	6 bis 10 Jahre	11 bis 15 Jahre	16 bis 20 Jahre	Insgesamt
	bis 19 Jahre	4,00	3,84				3,94
	20 bis 24 Jahre	3,81	3,53	3,47			3,61
	25 bis 29 Jahre	3,81	3,35	3,30	3,33		3,42
	30 bis 34 Jahre	3,90	3,37	3,18	3,27	3,35	3,35
	35 bis 39 Jahre	3,69	3,37	3,23	3,17	3,18	3,26
	40 bis 44 Jahre	3,85	3,48	3,27	3,23	3,11	3,29
	45 bis 49 Jahre	3,78	3,43	3,41	3,34	3,17	3,29
	50 bis 54 Jahre	3,92	3,55	3,42	3,35	3,24	3,32
	55 bis 59 Jahre	3,90	3,77	3,57	3,29	3,08	3,35
	60 bis 64 Jahre	3,50	2,92	3,70	3,13	3,56	3,30
	Ins-gesamt	3,84	3,46	3,31	3,27	3,18	3,36

10.4.4 Vertrauen der Probanden der unteren und mittleren Führungsebene

Insgesamt 7.760 Probanden, entsprechend mehr als 28 % der betrachteten Gesamtstichprobe von 27.445, gaben hinsichtlich des Merkmals „Hierarchieebene“ an, zur Gruppe der Führungskräfte der unteren und mittleren Führungsebene zu gehören.

In Analogie zur Teilstichprobe der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion wurde auch für die Teilstichprobe der Probanden der unteren und mittleren Führungsebene eine univariate und mehrfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt (vgl. S. 240, Anhang 15 auf CD).

Im Vergleich zu den Tests der Zwischensubjekteffekte für die Merkmalsausprägung „Mitarbeiter ohne Führungsfunktion“ ist folgendes wichtig: es bestätigt sich für die Probanden der unteren und mittleren Führungsebene, dass sowohl der Haupteffekt „Dauer der Betriebszugehörigkeit“, als auch die Wechselwirkung (BZ x LA) entsprechend der „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ der Probanden und dem „Lebensalter der Probanden“ zur abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ signifikant sind. Nicht bestätigt wird der Haupteffekt (LA) hinsichtlich der Ausprägung des Vertrauens der Probanden der unteren und mittleren Führungsebene hinsichtlich des Lebensalters der Probanden.

Diese Befunde bestätigen sich auch bei der Auswertung der Tests für die Zwischensubjekteffekte bezogen auf die beiden Haupteffekte „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und „Lebensalter der Probanden“. Im Gegensatz zur Gesamtstichprobe sind hinsichtlich des Haupteffektes „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ bei den Probanden der unteren und mittleren Führungsebene anstelle von vier nur drei homogene Untergruppen hinsichtlich des Vertrauensniveaus zu ihren Führungskräften zu verzeichnen. Das Vertrauensniveau der weniger als zwei Jahre im Unternehmen beschäftigten Führungskräfte der unteren und mittleren Führungsebene (vgl. Tabelle 25, S. 184) liegt im Mittel bei 3,95 und somit bei einem vergleichbaren Wert für die Teilstichprobe der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion (3,84) (vgl. Tabelle 24, S. 182), als auch für die Gesamtstichprobe (3,88) (vgl. Tabelle 18, S. 157). Die Mittelwerte für die folgenden homogenen Untergruppen der 2 bis 15 Jahre im Unternehmen (Mittelwerte zwischen 3,54 und 3,66) und der über 6 bis über 20 Jahre im Unternehmen beschäftigten Führungskräfte der unteren und mittleren Führungsebene (Mittelwerte zwischen 3,44 und 3,59) nehmen mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit tendenziell ab. Bemerkenswert ist, dass unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden der unteren und mittleren

Führungsebene, deren Vertrauensniveau vergleichbar höher ist, als das Vertrauensniveau der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben (vgl. hierzu auch Tabelle 24, S. 182) und auch höher ist, als das in der Gesamtstichprobe (vgl. Tabelle 18, S. 157) festgestellte Niveau. Somit kann auch die signifikante Wechselwirkung zwischen der Hierarchieebene „untere und mittlere Führungsebene“ und dem Gruppierungsfaktor „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ bestätigt werden.

Tabelle 25: Gruppenbezogene Mittelwerte der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ für untere und mittlere Führungskräfte nach den Gruppen „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“ und „Lebensalter der Probanden (LA)“; N=7.760.

Dauer der Betriebszugehörigkeit								
Lebensalter	Mittelwert	weniger als 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	6 bis 10 Jahre	11 bis 15 Jahre	16 bis 20 Jahre	länger als 20 Jahre	Insgesamt
	bis 19 Jahre	4,07	4,17					4,10
	20 bis 24 Jahre	3,70	3,46	3,58				3,55
	25 bis 29 Jahre	3,78	3,60	3,56	3,76			3,63
	30 bis 34 Jahre	3,84	3,60	3,55	3,61	3,79		3,62
	35 bis 39 Jahre	3,95	3,57	3,57	3,49	3,55	3,41	3,57
	40 bis 44 Jahre	4,12	3,65	3,52	3,49	3,47	3,49	3,55
	45 bis 49 Jahre	3,96	3,90	3,72	3,50	3,34	3,46	3,55
	50 bis 54 Jahre	4,18	3,78	3,59	3,67	3,45	3,40	3,52
	55 bis 59 Jahre	4,18	3,81	3,95	3,57	3,48	3,44	3,53
	60 bis 64 Jahre		4,00	3,83	3,56	4,00	3,43	3,52
	Ins- gesamt	3,95	3,66	3,59	3,54	3,49	3,44	3,56

Hinsichtlich der gruppenbezogenen Differenzierung bilden sich maximal zwei homogene Untergruppen aus. Wie auch in Tabelle 25 in der rechten Spalte zu erkennen ist, weichen die altersgruppenbezogenen Mittelwerte für die Gruppe der unteren und mittleren Führungskräfte mit Ausnahme des Wertes von 4,10 für die bis 19 Jahre alten Führungskräfte nur relativ schwach zwischen 3,52 und 3,63

voneinander ab. Auch alle altersgruppenbezogenen Mittelwerte für die Teilstichprobe „untere und mittlere Führungsebene“ liegen oberhalb des Vertrauensniveaus für die Mitarbeiter ohne Führungsfunktion und auch oberhalb des Vertrauensniveaus für die Gesamtstichprobe.

10.4.5 Vertrauen der Probanden der oberen Führungsebene

Mit 631 Probanden gehören knapp 2,3 % der insgesamt 27.445 Probanden der Gesamtstichprobe der Gruppe der oberen Führungsebene an. Der Kreis der Probanden umfasst neben den Geschäftsführern oder den Vorständen von größeren Gesellschaften auch die Ebene des Senior Managements.

In Analogie zur Bearbeitung der Teilstichproben für die Mitarbeiter ohne Führungsfunktion und die der unteren und mittleren Führungsebene wurde auch für Daten der Probanden der oberen Führungsebene eine univariate und mehrfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt (vgl. S. 240, Anhang 15 auf CD).

Die Tests der Zwischensubjekteffekte ergaben weder die Bestätigung von signifikantem Haupteffekten zur Dauer der Betriebszugehörigkeit, noch zum Lebensalter der Probanden und auch konnten keine signifikanten Wechselwirkungen zwischen der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ mit den entsprechenden Gruppierungsfaktoren (BZ x LA) aufgezeigt werden.

Die Gründe hierfür lassen sich unter anderem auch aus Tabelle 26 (S. 186) ablesen. Sowohl hinsichtlich des Gruppierungsmerkmals „Dauer der Betriebszugehörigkeit“, als auch für das „Lebensalter der Probanden“ sind keine signifikanten Unterschiede zwischen den jeweiligen Gruppen der beiden Merkmalsausprägungen zu erkennen. Dies zeigt sich jeweils auch in der Tatsache, dass es nur „eine“ homogene Untergruppe für das Gruppierungsmerkmal „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ gibt und auch nur „eine“ homogene Untergruppe für das Gruppierungsmerkmal „Lebensalter der Probanden“. Insgesamt zeigt sich, dass unabhängig von der Lebensaltersbeziehungweise Betriebszugehörigkeitsgruppe die Probanden der oberen Führungsebene ein deutlich abgegrenztes und im Vergleich zu den anderen betrachteten Teilstichproben ein deutlich höheres Vertrauensniveau zu ihren Führungskräften haben. Dies kann auch der Grund dafür sein, dass aufgrund des sehr hohen Vertrauensniveaus und der relativ kleinen Stichprobe keine signifikanten Haupteffekte beziehungsweise Wechselwirkungen nachgewiesen werden konnten.

Tabelle 26: Gruppenbezogene Mittelwerte der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ für obere Führungskräfte nach den Gruppen „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“ und „Lebensalter der Probanden (LA)“; N=631.

Dauer der Betriebszugehörigkeit								
Lebensalter	Mittelwert	weniger als 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	6 bis 10 Jahre	11 bis 15 Jahre	16 bis 20 Jahre	länger als 20 Jahre	Insgesamt
	bis 19 Jahre	4,00*	4,00*	*	*	*	*	4,00*
	20 bis 24 Jahre	4,50*	3,00*	2,50*	*	*	*	3,33
	25 bis 29 Jahre	*	3,83	4,00*	5,00*	*	*	4,28
	30 bis 34 Jahre	5,00*	4,50	4,38	4,40	*	*	4,57
	35 bis 39 Jahre	3,50	4,22	4,22	4,35	3,67	4,00	3,99
	40 bis 44 Jahre	4,29	4,22	3,97	4,20	4,20	4,27	4,19
	45 bis 49 Jahre	4,00	3,71	4,11	4,16	3,87	4,25	4,02
	50 bis 54 Jahre	4,25	3,92	3,71	3,88	4,26	4,18	4,03
	55 bis 59 Jahre	4,67*	4,00*	4,25	3,91	4,30	3,91	4,17
	60 bis 64 Jahre	*	4,00*	4,00*	4,13	4,25	4,08	4,09
	Ins- gesamt	4,28	3,94	3,90	4,25	4,09	4,11	4,09

* Sehr kleine Fallzahlen mit einer zellenbezogenen Anzahl von 4 bzw. kleiner

Im Gegensatz zu den Darstellungen der gruppenbezogenen Mittelwerte für das Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ für die Mitarbeiter ohne Führungsfunktion (Tabelle 24, S. 182) und für die Mitarbeiter der unteren und mittleren Führungsebene (Tabelle 25, S. 184) sind bei den Darstellungen für die Gruppe der oberen Führungskräfte in Tabelle 26 einige Mittelwerte mit einem „*“ versehen. Aufgrund der relativ kleinen Teilstichprobe und aufgrund der Tatsache, dass nur insgesamt 18 Probanden der oberen Führungsebene ein Alter von unter 30 Jahren haben, macht es Sinn diese Mittelwerte entsprechend zurückhaltend zu interpretieren.

10.4.6 Zusammenfassung zum Einfluss der Hierarchieebene auf das Vertrauen der Probanden in ihre Führungskraft (Hypothese 3)

Die gestufte Untersuchung des dreifaktoriellen Versuchsplans (BZ x LA x HE) hat als wesentliches Ergebnis, dass das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte von der Hierarchieebene des Probanden abhängt und somit die Hypothese 3 als geprüft angesehen werden kann. Für die Gruppierungsfaktoren „Hierarchieebene des Probanden“ und „Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden“ konnten für die Gesamtstichprobe signifikante Haupteffekte (HE) und (BZ) nachgewiesen werden. Des Weiteren konnten zusätzlich für die Teilstichprobe der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion ein signifikanter Haupteffekt (LA) und die signifikante Wechselwirkung (BZ x LA) aufgezeigt werden. Für die Teilstichprobe der Probanden der unteren mittleren Führungsebene konnte sowohl ein signifikanter Haupteffekt (BZ), als auch eine signifikante Wechselwirkung (BZ x LA) zur abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ gezeigt werden.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass ausgehend von der Hierarchieebene der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion das Vertrauensniveau, das die Probanden ihren Führungskräften entgegenbringen, mit zunehmender hierarchischer Position des Probanden stetig steigt. Probanden der oberen Führungsebene haben unabhängig vom Lebensalter und der Dauer der Betriebszugehörigkeit des Probanden im Unternehmen ein von den anderen Teilstichproben unerreicht hohes Vertrauensniveau zu ihren Führungskräften.

10.5 Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und der Unternehmens- erfolg

Zur Beantwortung der Hypothese 4, dass das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg steht, wurde zunächst eine univariate, einfaktorielle Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ und dem Gruppierungsfaktor „Unternehmenserfolg“ (UE) vorgenommen.

10.5.1 Die Stichprobe zur Untersuchung des Zusammenhangs von Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und dem Unternehmenserfolg

Für 135 von insgesamt 314 Unternehmen lagen Erfolgskennzahlen im Rahmen dieser Untersuchung vor. Bezogen auf den Unternehmenserfolg wurden die Unternehmen in

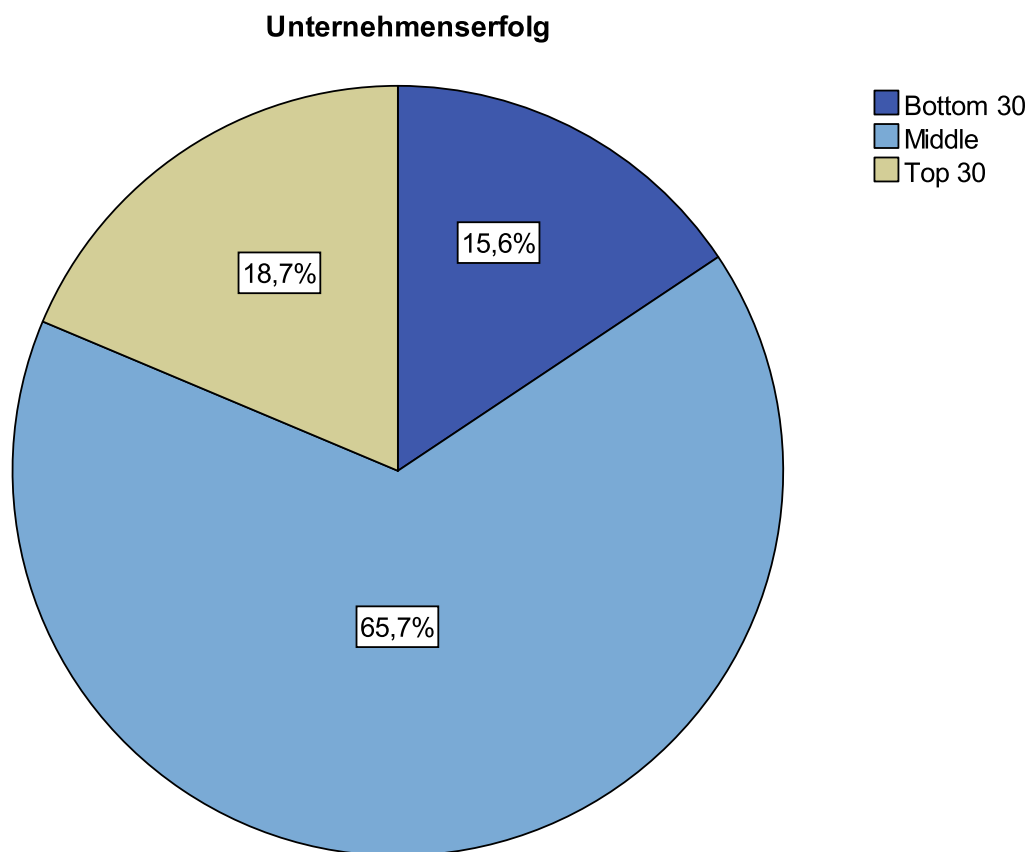


Abbildung 49: Stichprobe mit der Differenzierung zum Unternehmenserfolg: „die (wirtschaftlich) am wenigsten erfolgreichen Unternehmen“ (Bottom 30), „die (wirtschaftlich) durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen“ (Middle) und „die (wirtschaftlich) erfolgreichen Unternehmen“ (Top 30); $N_{\text{Bottom30}}=1.678$; $N_{\text{Middle}}=7.056$; $N_{\text{Top 30}}=2.004$; $N=10.738$.

drei „Erfolgsklassen“ gruppiert: „Bottom 30“, „Middle“ und „Top 30“ (vgl. auch Kapitel 9.4, S. 93 und Kapitel 10.1.8, S. 125). Von den insgesamt 10.742 Probanden, für

deren Unternehmen entsprechende Erfolgszahlen vorlagen, machten vier Probanden keine Angaben hinsichtlich des Vertrauensverhältnisses zu ihren Führungskräften, so dass die Stichprobe für die Untersuchungen zum „Unternehmenserfolg“ insgesamt 10.738 Probanden umfasst.

Zur Gruppe der (wirtschaftlich) am wenigsten erfolgreichen Unternehmen innerhalb dieser Untersuchung gehören 1.678 Probanden. Sie repräsentieren 15,6 % der Stichprobe zum Unternehmenserfolg. Mit 65,7 % der Stichprobe rund 7.056 Probanden bildet die Gruppe der Probanden aus den „(wirtschaftlich) durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen“ die größte Teilstichprobe. 2004 Probanden, entsprechend 18,7 % der Stichprobe umfasst die Gruppe der Probanden aus den Top 30-Unternehmen (vgl. Abbildung 49, S. 188).

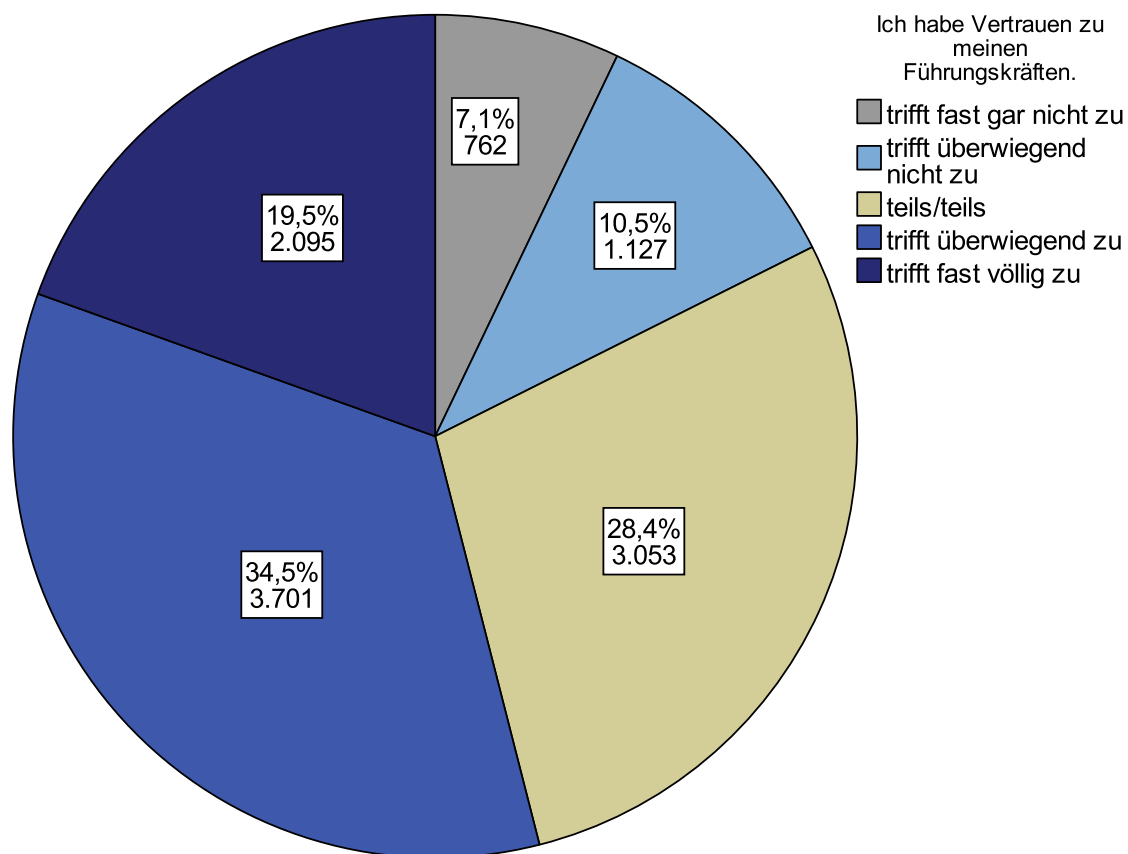


Abbildung 50: Das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung, Verteilung der Ausprägung der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80) von „trifft fast gar nicht zu“ bis zu „trifft fast völlig zu“ für die Stichprobe „Unternehmenserfolg“, N=10.738.

Abbildung 50 zeigt die Verteilung der Ausprägungen des Items „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ der Stichprobe zur Untersuchung des Zusammenhangs des

Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und des unternehmerischen Erfolgs. Im Wesentlichen stimmen die Verteilungen der jeweiligen Ausprägungen des Items für diese Stichprobe mit der für die Untersuchung bezüglich der Hypothese 2 überein. Mit 19,5 % ist der Anteil der Gruppe, die ihren Führungskräften fast völlig vertraut um 1,5 % größer als in der Untersuchung zur Hypothese 2. Für die weiteren Ausprägungen ist die anteilmäßige Abweichung jeweils unter einem Prozent. Für die zu untersuchende Stichprobe liegt der Anteil der Mitarbeiter, die ihren Führungskräften fast völlig beziehungsweise überwiegend vertrauen bei 54 %. Der Anteil der Probanden, die fast kein oder überwiegend kein Vertrauen zu ihren Führungskräften haben liegt bei 17,6 %.

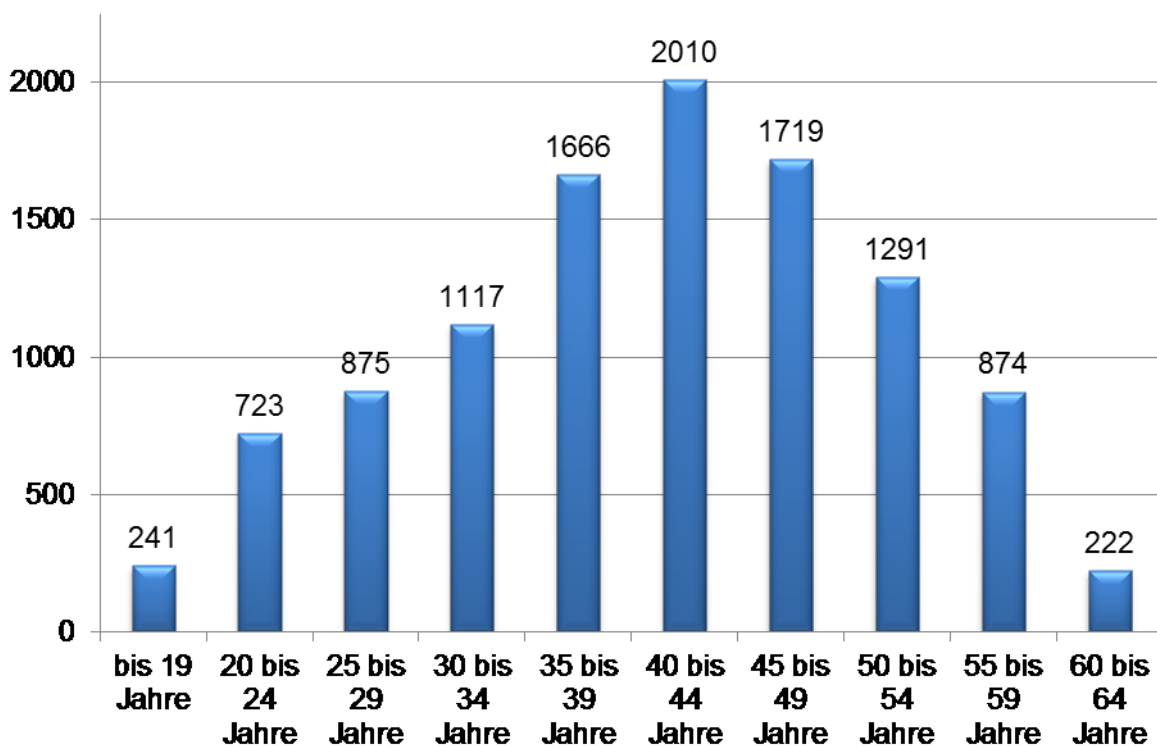


Abbildung 51: Darstellung der Verteilung der Stichprobe für die Untersuchung zum Unternehmenserfolg differenziert nach dem Lebensalter der Probanden in insgesamt 10 Lebensaltersgruppen; N=10.738.

In Abbildung 51 ist die Verteilung der Stichprobe für die Untersuchung zum Unternehmenserfolg differenziert nach dem Lebensalter der Probanden in insgesamt 10 Lebensaltersgruppen dargestellt. Auf der x-Achse sind die jeweiligen Lebensaltersgruppen und auf der y-Achse ist die jeweilige Anzahl der Probanden in der Lebensaltersgruppe aufgetragen. Hinsichtlich des Kriteriums „Lebensalter“ ist die Stichprobe normalverteilt.

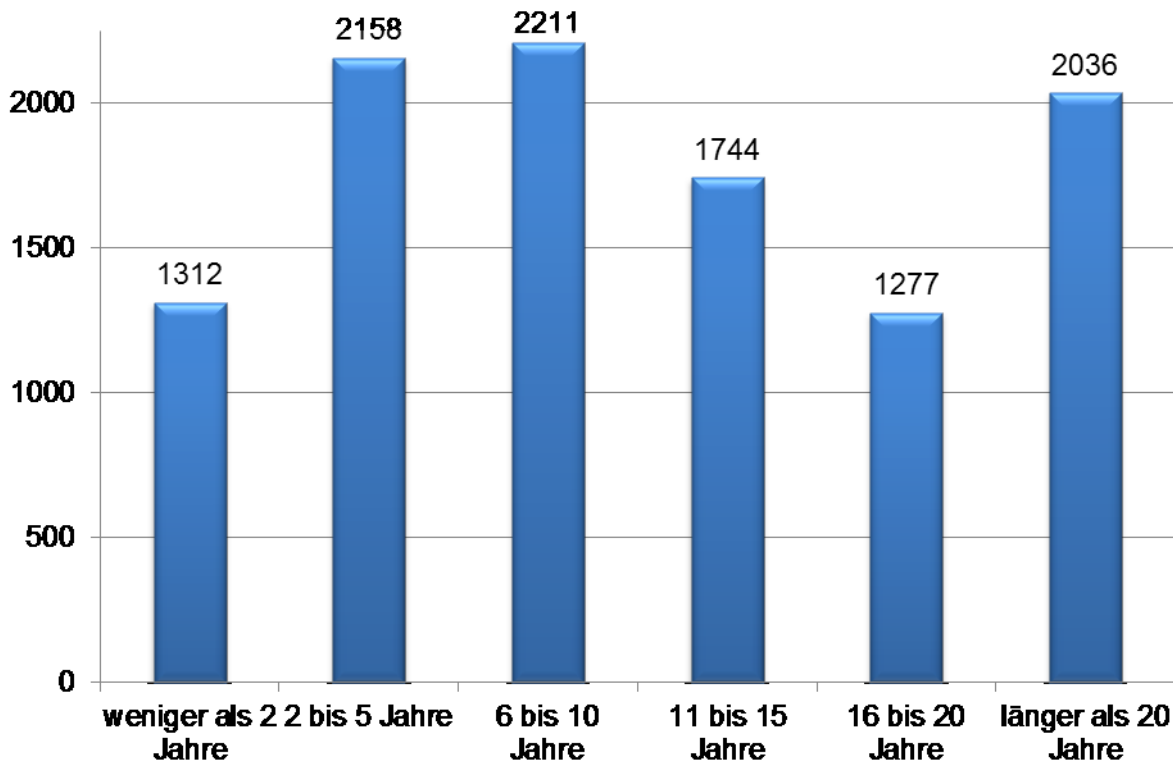


Abbildung 52: Darstellung der Verteilung der Stichprobe für die Untersuchung zum Unternehmenserfolg differenziert nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden in insgesamt 6 Gruppen zur Betriebszugehörigkeitsdauer; $N=10.738$.

Die Verteilung der Stichprobe differenziert nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden zum Unternehmen ist in insgesamt 6 Betriebszugehörigkeitsgruppen in Abbildung 52 dargestellt. Auf der x-Achse sind die jeweiligen Betriebszugehörigkeitsgruppen und auf der y-Achse ist die jeweilige Anzahl der Probanden in der Betriebszugehörigkeitsgruppe aufgetragen. Hinsichtlich des Kriteriums „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ kann die Stichprobe als Ergebnis des durchgeführten Kolmogorow-Smirnow-Tests als „normalverteilt“ angesehen werden kann.

10.5.2 Univariate, einfaktorielle Varianzanalyse

Um einen Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und dem Unternehmenserfolg nachzuweisen, wurde eine univariate, einfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt

Das Ergebnis des Tests der Zwischenssubjekteffekte bezogen auf den Haupteffekt „Unternehmenserfolg“ (UE) zur abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ ist in Tabelle 27 (S. 192) zusammengefasst. Für die beschriebene Stichprobe von 10.738 Probanden kann bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ für die zweiseitige Fragestellung ein signifikanter Haupteffekt „Unternehmenserfolg“ zur

abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ festgestellt werden.

Tabelle 27: Tests der Zwischensubjekteffekte bezogen auf den Haupteffekt „Unternehmenserfolg“ (UE) zur abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“; ($p < .05$), $N=10.738$.

Tests der Zwischensubjekteffekte					
Abhängige Variable: Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.					
Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	117,663a	2	58,831	46,502	,000
Konstanter Term	88636,481	1	88636,481	70060,561	,000
Unternehmenserfolg (UE)	117,663	2	58,831	46,502	,000
Fehler	13581,288	10735	1,265		
Gesamt	144338,000	10738			
Korrigierte Gesamtvariation	13698,950	10737			

a. R-Quadrat = ,009 (korrigiertes R-Quadrat = ,008)

Der Nachweis des signifikanten Haupteffektes „Unternehmenserfolg“ zum Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ ist ein wesentlicher Befund, der im Folgenden weiter konkretisiert wird.

Als Post-Hoc Untersuchung wurden für die abhängige Variable „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ multiple Mittelwertvergleiche im Zusammenhang mit einem Sheffé-Test durchgeführt. Hinsichtlich des Haupteffektes „Unternehmenserfolg“ sind in Tabelle 28 (S.193) als Ergebnis des Sheffé-Tests drei homogene Untergruppen mit den korrespondierenden Mittelwerten dargestellt, die mit den jeweiligen Teilgruppen „Bottom 30“, durchschnittlich erfolgreich („Middle“) und „Top 30“ übereinstimmen. Der Mittelwert für das Vertrauensniveau der Probanden der Bottom 30-Unternehmen hat mit einem Wert von 3,32 den niedrigsten Wert. Der Vertrauensmittelwert der durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen liegt um rund 5 % höher bei 3,47. Wiederum deutlich von diesen beiden Gruppen hebt sich das Vertrauensniveau der Probanden der Top 30-Unternehmen ab. Mit einem Durchschnittswert von 3,67 liegt der Mittelwert für das Vertrauensniveau der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte bei den (wirtschaftlich) erfolgreichsten Unternehmen deutlich höher als bei den durchschnittlich beziehungsweise weniger erfolgreichen Unternehmen.

Tabelle 28: Homogene Untergruppen als Ergebnis der Post-Hoc-Tests bezogen auf den Haupteffekt „Unternehmenserfolg“ (UE) zur abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“; N=10.738.

Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.					
			Untergruppe		
	Unternehmenserfolg	N	1	2	3
Scheffé ^{a,,b,,c}	Bottom 30	1678	3,32		
	Durchschnittlich erfolgreich (Middle)	7056		3,47	
	Top 30	2004			3,67
	Sig.		1,000	1,000	1,000

Mittelwerte für Gruppen in homogenen Untergruppen werden angezeigt.

Grundlage: beobachtete Mittelwerte.

Der Fehlerterm ist Mittel der Quadrate (Fehler) = 1,265.

a. Verwendete Stichprobengrößen des harmonischen Mittels = 2425,864

b. Die Größen der Gruppen sind ungleich. Es wird das harmonische Mittel der Größe der Gruppen verwendet. Fehlerniveaus für Typ I werden nicht garantiert.

c. Alpha = ,05

Ein wesentliches Ergebnis der univariaten einfaktoriellen Varianzanalyse ist, dass die gruppenbezogenen Mittelwertunterschiede nicht „zufällig sind“ und dass das mittlere Vertrauensniveau der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte mit dem zunehmenden (wirtschaftlichen) Unternehmenserfolg steigt.

10.5.3 Univariate, mehrfaktorielle Varianzanalyse

Zusätzlich zu der in Kapitel 10.5.2 (S. 191) durchgeführten univariaten einfaktoriellen Varianzanalyse wurde dem Versuchsplan neben dem Gruppierungsfaktor „Unternehmenserfolg“ (UE) der (6 x 10)-fache Versuchsplan mit den Gruppierungsfaktoren „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ (BZ) und „Lebensalter der Probanden“ (LA) hinzugefügt. Die Ergebnisse des resultierenden (6 x 10 x 3)-Versuchsplans und seiner Prüfung auf signifikante Haupteffekte (UE, BZ, LA) und signifikante Wechselwirkungen (WW) zwischen den Gruppierungsfaktoren sind in der folgenden Tabelle 29 (S. 194) zusammengefasst.

Tabelle 29: Tests der Zwischensubjekteffekte bezogen auf die signifikanten Haupteffekte „Unternehmenserfolg“ (UE), „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ (BZ), „Lebensalter der Probanden“ (LA) und von einer signifikanten Wechselwirkung (UE x BZ) zur abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“; ($p < .05$), $N=10.738$.

Tests der Zwischensubjekteffekte					
Abhängige Variable: Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.					
Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	679,664a	44	15,447	12,687	,000
Konstanter Term	47576,371	1	47576,371	39075,426	,000
Lebensalter (LA)	31,521	9	3,502	2,877	,002
Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)	329,675	5	65,935	54,154	,000
Unternehmenserfolg (UE)	32,789	2	16,394	13,465	,000
(UE x LA)	23,395	18	1,300	1,067	,379
(UE x BZ)	32,885	10	3,289	2,701	,003
Fehler	13019,286	10693	1,218		
Gesamt	144338,000	10738			
Korrigierte Gesamtvariation	13698,950	10737			

a. R-Quadrat = ,050 (korrigiertes R-Quadrat = ,046)

Bei der Stichprobe zur Untersuchung mit dem Gruppierungsfaktor „Unternehmenserfolg“ mit insgesamt 10.738 Probanden sind als Ergebnis der Tests der Zwischensubjekteffekte zur abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ drei signifikante Haupteffekte zu verzeichnen. Sowohl für den Gruppierungsfaktor „Unternehmenserfolg“, als auch für die Gruppierungsfaktoren „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und „Lebensalter der Probanden“ sind die Haupteffekte auf dem Niveau $p < .05$ signifikant. Ebenfalls signifikant ist die Wechselwirkung (UE x BZ) zwischen den Gruppierungsfaktoren „Unternehmenserfolg“ und „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ zur abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“.

Somit konnte gezeigt werden, dass das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte von dem (wirtschaftlichen) Erfolg des Unternehmens abhängt. Je größer der (wirtschaftliche) Erfolg des Unternehmens ist, desto höher ist das mittlere Vertrauensniveau der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte.

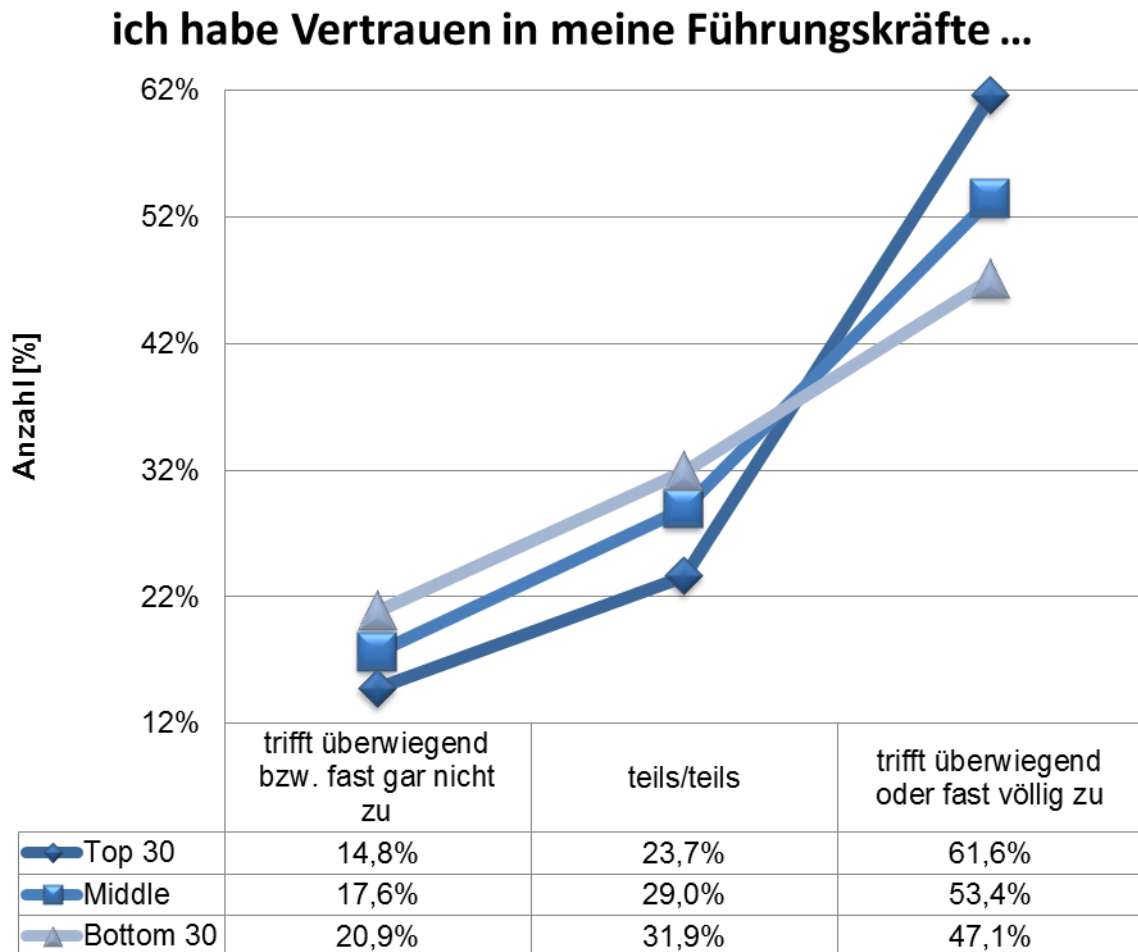


Abbildung 53: Der Einfluss der Zugehörigkeit des Probanden zu einem erfolgrreichen beziehungsweise weniger (wirtschaftlich) erfolgreichen Unternehmen auf das Vertrauen in seine Führungskräfte, mit der Differenzierung hinsichtlich des Erfolges nach: „weniger erfolgreichen Unternehmen (Bottom 30)“, „durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen (Middle)“ und „erfolgreichen Unternehmen (Top 30)“ und der anteiligen Zuordnung zu der Differenzierung des Vertrauensniveaus des Items „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ von „trifft überwiegend beziehungsweise gar nicht zu“, „teils/teils“ bis „trifft überwiegend oder fast völlig zu“; $N_{\text{Bottom 30}}=1.678$; $N_{\text{Middle}}=7.056$; $N_{\text{Top 30}}=2.004$; $N=10.738$.

Die Differenzierung dieser Aussage findet in der Interpretation der Abbildung 53 ihren Niederschlag. Sie beinhaltet die Informationen hinsichtlich der Ausprägung des Vertrauensniveaus in den drei Gruppen: „überwiegend beziehungsweise fast kein Vertrauen“, „teils/teils“ und „überwiegend oder fast völliges Vertrauen“ und bezogen auf die Differenzierung nach dem (wirtschaftlichen) Erfolg der Unternehmen in: (wirtschaftlich) weniger erfolgreiche Unternehmen (Bottom 30) bis zur Gruppe der

(wirtschaftlich) erfolgreichen Unternehmen (Top 30). Bei der Betrachtung der linken Spalte der Wertetabelle innerhalb der Abbildung 53 (S. 195) fällt auf, dass mit zunehmendem (wirtschaftlichen) Erfolg der Unternehmen der Anteil der Mitarbeiter, die ihren Führungskräften überwiegend beziehungsweise fast gar nicht vertraut von knapp unter 21 % bei den (wirtschaftlich) weniger erfolgreichen Unternehmen (Bottom 30) auf unter 15 % bei den (wirtschaftlich) erfolgreicheren Unternehmen (Top 30) abnimmt.

Eine gegenläufige Tendenz ist für die Gruppe der Mitarbeiter, die ihren Führungskräften überwiegend beziehungsweise fast völlig vertraut, zu erkennen. Bei den Bottom 30-Unternehmen umfasst diese Gruppe etwas mehr als 47 % der Probanden. Mit zunehmendem (wirtschaftlichen) Erfolg „wächst“ der Anteil dieser Gruppe. Für die Gruppe der Top 30-Unternehmen umfasst der Anteil der Mitarbeiter die ihren Führungskräften überwiegend beziehungsweise fast völlig vertraut fast 62 %.

Bemerkenswert ist auch der Blick auf die Gruppe der Probanden, die das Vertrauensverhältnis in ihre Führungskräfte mit „teils/teils“ bewerteten. Der Anteil der Probanden, die das Vertrauensverhältnis zu ihren Führungskräften entsprechend bewerteten, sinkt von einem Höchstwert mit rund 32 % für die Bottom 30-Unternehmen kontinuierlich mit steigendem Erfolg des Unternehmens auf einen Wert von knapp unter 24 %.

Eine weitere Differenzierung des Befundes, der aussagt, dass in Unternehmen, die (wirtschaftlich) erfolgreicher sind, die Mitarbeiter ihren Führungskräften „stärker“ vertrauen, als dies in Unternehmen der Fall ist, die (wirtschaftlich) weniger erfolgreich sind, zeigt sich in Abbildung 54 (S. 197). Während in den Bottom 30-Unternehmen nur knapp unter 14 % ihren Führungskräften fast völlig vertrauen, sind es bei den durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen bereits fast 19 % und bei den erfolgreichen Top 30-Unternehmen über 27 % der Probanden. Diese Gruppe ist somit bei den erfolgreicheren Unternehmen fast doppelt so groß wie bei den weniger erfolgreichen Unternehmen im Rahmen dieser Untersuchung. Bei der Betrachtung der Gruppe der Probanden, die ihren Führungskräften überwiegend Vertrauen gibt es nur kleinere Abweichungen von unter einem Prozent hinsichtlich der Verteilung im Vergleich zum Durchschnittswert von 34,5 % für die Differenzierung nach dem Kriterium „Unternehmenserfolg“.

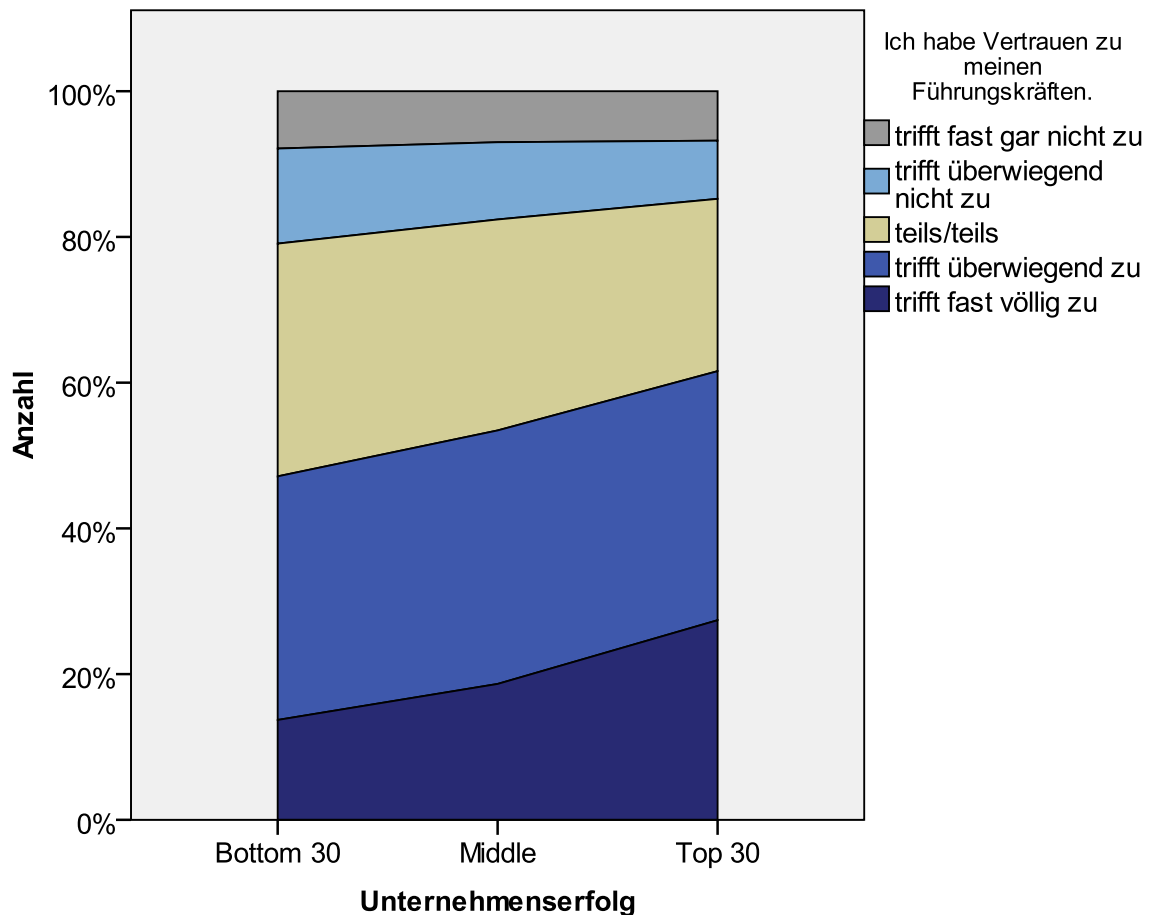


Abbildung 54: Der Einfluss der Zugehörigkeit der Probanden zu einem erfolgreichen beziehungsweise weniger (wirtschaftlich) erfolgreichen Unternehmen auf das Vertrauen in seine Führungskräfte, mit der Differenzierung hinsichtlich des Erfolges nach: „weniger erfolgreichen Unternehmen (Bottom 30)“, „durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen (Middle)“ und „erfolgreichen Unternehmen (Top 30)“ in den Ausprägungen des Items „ich vertraue meinen Führungskräften“: in fünf Stufen von „trifft fast gar nicht zu“ bis zu „trifft fast völlig zu“; $N_{\text{Bottom 30}}=1.678$; $N_{\text{Middle}}=7.056$; $N_{\text{Top 30}}=2.004$; $N=10.738$.

Größere anteilige Abweichungen hinsichtlich der Kriterien „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte“ und „Unternehmenserfolg“ kann man bei der Gruppe der Probanden feststellen, die ihren Führungskräften überwiegend nicht vertrauen. Die Gruppe umfasst bei den wirtschaftlich weniger erfolgreichen Unternehmen etwas mehr als 13 % der Probanden. Die Gruppe nimmt relativ mit dem steigenden (wirtschaftlichen) Erfolg des Unternehmens ab. Sie ist bei den (wirtschaftlich) erfolgreichen Unternehmen mit 8 % Anteil deutlich am kleinsten.

Geringere Abweichungen für den Gruppierungsfaktor „Unternehmenserfolg“ kann man wiederum für die Gruppe derjenigen Mitarbeiter feststellen, die ihren Führungskräften fast gar nicht vertrauen. Im Bereich der Bottom 30-Unternehmen liegt diese Gruppe bei einem Anteil von knapp unter 8 %. Mit zunehmendem (wirtschaftlichen)

Unternehmenserfolg nimmt die anteilige Größe in dieser Gruppe mit einem entsprechend niedrigen Vertrauensniveau auf knapp unter 7 % ab.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass abhängig vom (wirtschaftlichen) Erfolg eines Unternehmens sich auch das Vertrauensniveau der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte verändert. Mitarbeiter aus Unternehmen, die (wirtschaftlich) erfolgreicher sind, haben ein höheres Vertrauensniveau gegenüber ihren Führungskräften als in vergleichbar weniger erfolgreichen Unternehmen. Insbesondere ist auffällig, dass die Gruppe der Probanden, die ihren Führungskräften fast völlig vertraut, bei den erfolgreicherer Unternehmen fast doppelt so groß ist wie bei den weniger erfolgreichen Unternehmen.

10.5.4 Vertrauen der Mitarbeiter in den „Bottom 30“-Unternehmen

Von den insgesamt 10.738 Probanden, deren Aussage hinsichtlich des Merkmals „Unternehmenserfolg“ untersucht wurde, gehören 1.678 Probanden den Bottom 30-Unternehmen an. Der Mittelwert für das Vertrauensniveau der Probanden liegt bei 3,32 und somit deutlich unter den Mittelwerten für die Gruppen der durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen mit 3,47 und den Top 30-Unternehmen mit 3,67.

Parallel zu den in Kapitel 10.5.3 (S. 193ff) beschriebenen Ergebnissen der univariaten und mehrfaktoriellen Varianzanalyse für die Gesamtstichprobe von 10.738 Probanden wurden auch entsprechende Untersuchungen für die Teilstichproben nach dem Merkmal „Unternehmenserfolg“ (UE) differenziert vorgenommen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind in der Anlage (vgl. S. 240, Anhang 16 auf CD) zusammengefasst.

Die Tests der Zwischensubjekteffekte für die Merkmalsausprägung für die Probanden aus den „Bottom 30-Unternehmen“ haben folgende Ergebnisse: bei der Betrachtung der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ ist ausschließlich der Gruppierungsfaktor „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ der Probanden signifikant geworden. Weder der untersuchte Gruppierungsfaktor „Lebensalter“ der Probanden noch die Untersuchung der möglichen Wechselwirkung (BZ x LA) haben für die Merkmalsausprägung „Bottom 30-Unternehmen“ signifikante Ergebnisse gebracht.

Dieser Befund wird auch durch die Ergebnisse der durchgeführten Post-Hoc-Tests bestätigt (vgl. S. 240, Anhang 16 auf CD) und ist auch in der folgenden Tabelle 30 zu entnehmen.

Tabelle 30: Auf die Gruppe der Probanden aus den „Bottom 30“-Unternehmen bezogene Mittelwerte der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“; nach den Gruppierungsfaktoren: „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“ und „Lebensalter der Probanden (LA)“; N=1.678.

Dauer der Betriebszugehörigkeit								
Lebensalter	Mittelwert Bottom 30	weniger als 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	6 bis 10 Jahre	11 bis 15 Jahre	16 bis 20 Jahre	länger als 20 Jahre	Insgesamt
	bis 19 Jahre	3,86	3,82	-	-	-	-	3,85
	20 bis 24 Jahre	3,97	3,32	3,43	-	-	-	3,53
	25 bis 29 Jahre	4,00	3,24	2,85	2,92	-	-	3,12
	30 bis 34 Jahre	4,31	3,37	3,22	3,13	2,77	-	3,29
	35 bis 39 Jahre	3,57	3,34	3,34	3,22	3,23	3,17	3,29
	40 bis 44 Jahre	4,00	3,62	3,43	3,22	3,11	3,13	3,33
	45 bis 49 Jahre	4,08	3,82	3,56	3,18	3,15	2,98	3,31
	50 bis 54 Jahre	4,10	4,06	3,26	3,34	3,37	3,12	3,31
	55 bis 59 Jahre	3,71	3,71	3,44	3,20	3,24	3,27	3,31
	60 bis 64 Jahre	5,00*	-	3,50*	3,00*	2,33*	3,39	3,33
	Ins-gesamt	3,95	3,50	3,29	3,19	3,16	3,14	3,32

* Mittelwert beruht auf einer Anzahl von 5 oder weniger Einzelwerten

Tabelle 30 beinhaltet für die Probanden aus den „Bottom 30-Unternehmen“, die auf die Variable „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ bezogenen Mittelwerte nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden zum Unternehmen und den jeweiligen Differenzierungen hinsichtlich des Lebensalters der Probanden. Neben den dunkelgrau unterlegten Feldern, die aufgrund der gesetzlichen Anforderung an das Mindestalter für Beschäftigte in Deutschland keine Wertangaben haben können, sind die mit einem (*) gekennzeichneten Mittelwerte aufgrund einer geringen Anzahl von Probanden mit diesen Merkmalen eher zurückhaltend zu interpretieren. Es handelt sich hierbei im Wesentlichen um Probanden zwischen 60 und 64 Jahren mit Betriebszugehörigkeitszeiten bis zu 20 Jahren. Für Mitarbeiter in dieser Altersgruppe sind im Rahmen dieser Studie mehrheitlich Betriebszugehörigkeitszeiten von mehr als

20 Jahren angegeben worden. Hinsichtlich der Betrachtung der, auf das Merkmal „Bottom 30-Unternehmen“ bezogene Extremwerte fällt auf, dass die Probanden, die zwischen sechs und 15 Jahren im Unternehmen beschäftigt sind und zwischen 25 und 29 Jahren alt sind, die mit Abstand niedrigsten gruppenbezogenen Mittelwerte für das Vertrauen in ihre Führungskräfte haben. Diese Werte liegen für die Betriebszugehörigkeitszeiten zwischen sechs und 10 Jahren bei einem Wert von 2,85 und für die 11 bis 15 Jahre im Unternehmen beschäftigten 25 bis 29 Jahre alten Probanden bei einem Wert von 2,92. Besonders hervorzuheben für die Merkmalsausprägung „Bottom 30-Unternehmen“ ist die Gruppe der 30 bis 34 Jahre alten Probanden, die weniger als zwei Jahre Unternehmen beschäftigt sind. Für diese Gruppe liegt der Vertrauensmittelwert bei 4,31 und damit besonders hoch.

Bei Betrachtung nach dem Haupteffekt „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ ist im Zusammenhang mit der Durchführung der Post-Hoc-Tests für die Gruppe der Probanden aus den „Bottom 30-Unternehmen“ festzustellen, dass sich drei Untergruppen für die gruppenbezogenen Vertrauensniveau heraus kristallisiert haben. Das höchste Vertrauensniveau mit einem Wert von 3,95 haben die Mitarbeiter mit der geringsten Unternehmenserfahrung. Die zweite Untergruppe hinsichtlich des Vertrauensniveaus umfasst die Betriebszugehörigkeitszeiten zwischen zwei und 15 Jahren bei Vertrauensniveaus zwischen 3,2 bis 3,5. Das niedrigste Vertrauensniveau ist bei den Mitarbeitern zu verzeichnen, die dem Unternehmen bereits längerfristig angehören. Für die Mitarbeiter, die zwischen sechs und länger als 20 Jahre dem Unternehmen angehören, liegen die gruppenbezogenen Mittelwerte für das Vertrauensniveau zwischen knapp über 3,1 und knapp unter 3,3. Bedeutend ist, dass mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit das Vertrauensniveau der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte stetig, streng monoton und degressiv abnimmt.

Die Betrachtungen nach dem Gruppierungsfaktor „Lebensalter“ haben im Zusammenhang mit den Post-Hoc-Tests keine weitere Differenzierung nach homogenen Untergruppen hervorgebracht.

10.5.5 Vertrauen der Mitarbeiter in den durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen

Bezogen auf das Merkmal „Unternehmenserfolg“ haben mit 7.056 von insgesamt 10.738 Probanden fast 66 % die Ausprägung des Merkmals „Middle“, entsprechend eines durchschnittlich erfolgreichen Unternehmens im Rahmen dieser Untersuchung.

In Analogie zur Teilstichprobe der Mitarbeiter aus den „Bottom 30-Unternehmen“ oder auch für die Teilstichprobe der Probanden der durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen wurde eine univariate und mehrfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt (vgl. S. 240, Anhang 16 auf CD).

Im Gegensatz zu den Tests der Zwischensubjekteffekte zwischen der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ und den Gruppierungsfaktoren „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ der Probanden und „Lebensalter der Probanden“ für die Mitarbeiter der „Bottom 30-Unternehmen“ bestätigen sich sowohl zwei signifikante Haupteffekte „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ (BZ) und „Lebensalter der Probanden“ (LA), als auch eine signifikante Wechselwirkung (BZ x LA).

Im Zusammenhang mit den Post-Hoc-Tests bestätigen sich diese Befunde. Für das Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ kann man für den Haupteffekt „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ der Probanden drei homogene Untergruppen erkennen. Die erste homogene Untergruppe umfasst lediglich die Probanden, die weniger als zwei Jahre im Unternehmen beschäftigt sind. Sie haben auf die Betriebszugehörigkeitsgruppen bezogen mit einem Wert von 3,97 den höchsten Mittelwert für das Vertrauensniveau in ihre Führungskräfte. Eine zweite homogene Untergruppe umfasst die Betriebszugehörigkeitszeiten zwischen zwei und 10 Jahren. Hier liegt dieses Vertrauensniveau zwischen 3,40 und 3,54. Die dritte homogene Untergruppe umfasst die Betriebszugehörigkeitszeiten zwischen 11 und mehr als 20 Jahren. Das mittlere Vertrauensniveau liegt hier zwischen 3,31 (für die 16 bis 20 Jahre im Unternehmen Beschäftigten) und 3,42 (für die 11 bis 15 Jahre im Unternehmen Beschäftigten) und somit deutlich unter den jeweiligen Mittelwerten für die beiden erstgenannten homogenen Untergruppen. Es kann somit zusammengefasst werden, dass auch für die Mitarbeiter der durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen gilt, dass die Mitarbeiter mit den geringsten Betriebszugehörigkeitszeiten das höchste Vertrauensniveau gegenüber ihren Führungskräften haben. Mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit sinkt das Vertrauensniveau in die Führungskräfte tendenziell. Bemerkenswert ist hier, dass der Mittelwert für das Vertrauensniveau für

die Mitarbeiter, die länger als 20 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind, mit einem Wert von 3,36 leicht über dem Wert für die Mitarbeiter, die 16 bis 20 Jahren Unternehmen beschäftigt sind liegt.

Tabelle 31: Auf die Gruppe der Probanden aus den durchschnittlich erfolgreichen („Middle“) Unternehmen bezogene Mittelwerte der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“; nach den Gruppierungsfaktoren: „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“ und „Lebensalter der Probanden (LA)“; N=7.056.

Dauer der Betriebszugehörigkeit								
Lebensalter	Mittelwert Middle	weniger als 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	6 bis 10 Jahre	11 bis 15 Jahre	16 bis 20 Jahre	länger als 20 Jahre	Insgesamt
	bis 19 Jahre	4,13	3,79	-	-	-	-	3,99
	20 bis 24 Jahre	3,95	3,60	3,46	-	-	-	3,69
	25 bis 29 Jahre	3,99	3,33	3,38	3,51	-	-	3,49
	30 bis 34 Jahre	3,95	3,50	3,19	3,32	3,55	-	3,43
	35 bis 39 Jahre	3,79	3,42	3,40	3,47	3,24	3,21	3,42
	40 bis 44 Jahre	4,10	3,63	3,38	3,29	3,30	3,44	3,44
	45 bis 49 Jahre	3,97	3,51	3,64	3,47	3,19	3,36	3,45
	50 bis 54 Jahre	4,05	3,67	3,42	3,59	3,38	3,28	3,44
	55 bis 59 Jahre	3,94	3,87	3,47	3,51	3,36	3,43	3,48
	60 bis 64 Jahre	3,33*	3,00*	3,69	3,65	4,00	3,31	3,47
	Ins- gesamt	3,97	3,54	3,40	3,42	3,31	3,36	3,47

* Mittelwert beruht auf einer Anzahl von 5 oder weniger Einzelwerten

Für den signifikanten Haupteffekt „Lebensalter der Probanden“ hat der Sheffé-Test zwei homogene Untergruppen für das Vertrauensniveau der Mitarbeiter ihre Führungskräfte zum Ergebnis. Die erste homogene Untergruppe umfasst die jüngsten Mitarbeiter bis zum Alter von 24 Jahren mit Mittelwerten für die altersgruppenbezogenen Vertrauenswerte von 3,69 und 3,99. Die zweite homogene Gruppe umfasst die Altersgruppen ab 20 Jahren mit Mittelwerten zwischen 3,42 und 3,69. Wie auch in Tabelle 31 (S. 202) zu erkennen, nimmt das Vertrauen bezogen auf das Lebensalter der Probanden, die in den durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen

beschäftigt sind, mit einem Höchstwert von 3,99 bei den jüngsten Mitarbeitern kontinuierlich auf den niedrigsten Wert mit 3,42 bei den 35 bis 39 Jahre alten Probanden kontinuierlich und degressiv ab. Tendenziell steigt das altersgruppenbezogene Vertrauensniveau dann allerdings mit zunehmendem Alter leicht bis zu einem Niveau von knapp unter 3,50 an. Hinsichtlich des Merkmals der (wirtschaftlich) durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen haben Mitarbeiter, im Alter zwischen 45 und 49 Jahre und mit einer Betriebszugehörigkeitszeit von 16 bis 20 Jahren, das mit einem Wert unter 3,2 das niedrigste durchschnittliche Vertrauen. Insbesondere die jüngsten Mitarbeiter mit der geringsten Berufserfahrung haben auch bei den durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen mit einem Wert von 4,13 den höchsten gruppenbezogenen Mittelwert für das Vertrauensniveau in ihre Führungskräfte.

10.5.6 Vertrauen der Mitarbeiter in den „Top 30“-Unternehmen

Die Gruppe der 2.004 Probanden aus den „Top 30-Unternehmen“, umfasst als Teilstichprobe hinsichtlich des Merkmals „Unternehmenserfolg“ insgesamt rund 19 % der 10.738 Probanden.

Wie auch für die Unternehmen der „Bottom 30-Unternehmen“ und für die durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen, so wurde auch für die „Top 30-Unternehmen“ eine univariate und mehrfaktorielle Varianzanalyse für die Teilstichprobe durchgeführt.

Für die Tests der Zwischensubjekteffekte, die im Detail auch im Anhang (vgl. S. 240, Anhang 16 auf CD) zu finden sind, liegen folgende Befunde vor. Bei der Betrachtung der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ sind sowohl für die Gruppierungsfaktoren „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ (BZ) und „Lebensalter“ (LA) der Probanden signifikante Haupteffekte, als auch signifikante Wechselwirkungen (BZ x LA) zu verzeichnen.

Das Ergebnis des Sheffé-Test ergab in der Post-Hoc Untersuchung für die abhängige Variable „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ für die Probanden der „Top 30-Unternehmen“ drei homogene Untergruppen. Die erste homogene Untergruppe umfasst die Probanden die bis zu fünf Jahre für ihren Arbeitgeber arbeiten. Das Vertrauensniveau für diese beiden Gruppen der Betriebszugehörigkeit liegt bei 4,05 für die weniger als zwei Jahre im Unternehmen Beschäftigten und bei 3,86 für die Probanden die 2 bis 5 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind. Die zweite homogene Untergruppe umfasst die drei Gruppen mit Betriebszugehörigkeitszeiten

zwischen zwei und 10 Jahren. Hier liegen die mittleren Vertrauenswerte zwischen 3,56 und 3,86. Die dritte Untergruppe umfasst die Gruppe der Probanden mit Betriebszugehörigkeitszeiten zwischen 11 Jahren und mehr als 20 Jahren. In diesem Bereich liegen die mittleren Vertrauenswerte zwischen knapp unter 3,30 und knapp unter 3,60.

Tabelle 32: Auf die Gruppe der Probanden aus den „Top30“-Unternehmen bezogene Mittelwerte der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“; nach den Gruppierungsfaktoren: „Dauer der Betriebszugehörigkeit (BZ)“ und „Lebensalter der Probanden (LA)“; N=2.004.

Dauer der Betriebszugehörigkeit								
Lebensalter	Mittelwert Top 30	weniger als 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	6 bis 10 Jahre	11 bis 15 Jahre	16 bis 20 Jahre	länger als 20 Jahre	Insgesamt
	bis 19 Jahre	4,26	4,33	-	-	-	-	4,29
	20 bis 24 Jahre	3,92	3,82	3,10	-	-	-	3,73
	25 bis 29 Jahre	4,23	3,76	3,42	3,67	-	-	3,81
	30 bis 34 Jahre	4,02	3,82	3,70	3,64	4,00	-	3,81
	35 bis 39 Jahre	4,04	3,84	3,44	3,33	3,45	3,47	3,66
	40 bis 44 Jahre	4,23	3,77	3,70	3,55	3,12	3,12	3,63
	45 bis 49 Jahre	3,30	4,05	3,49	3,78	3,14	3,21	3,52
	50 bis 54 Jahre	4,00	3,97	3,44	3,39	3,25	3,42	3,57
	55 bis 59 Jahre	4,33*	3,86	4,25	3,71	2,85	3,46	3,57
	60 bis 64 Jahre	4,00*	3,00*	4,00*	4,00*	3,80*	3,14	3,50
	Ins- gesamt	4,05	3,86	3,56	3,58	3,27	3,30	3,67

* Mittelwert beruht auf einer Anzahl von 5 oder weniger Einzelwerten

Wie auch in Tabelle 32 zu sehen, nimmt das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte mit zunehmender Betriebszugehörigkeitszeit tendenziell ab. Bezüglich der Betriebszugehörigkeitszeiten sind es insbesondere die Mitarbeiter in den ersten beiden Jahren im Unternehmen, die mit Abstand die höchsten Vertrauenswerte zu ihren Führungskräften aufweisen. Ohne Berücksichtigung der Einzelwerte in Tabelle 32, die mit einem (*) markiert sind, sind insbesondere die jungen Probanden bis zum Alter von 19 Jahren und sehr kurzer Zugehörigkeit zum Unternehmen diejenigen, mit

dem größten Vertrauen gegenüber ihren Führungskräften. Der Mittelwert für diese Gruppe liegt mit knapp unter 4,30 im Vergleich zu allen anderen Vertrauensmittelwerten sehr hoch.

Somit bestätigt sich der Befund, dass das Vertrauensniveau der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte mit dem (wirtschaftlichen) Erfolg des Unternehmens in Zusammenhang steht. In (wirtschaftlich) erfolgreichen Unternehmen vertrauen die Mitarbeiter ihren Führungskräften durchschnittlich stärker, als in weniger erfolgreichen Unternehmen.

10.5.7 Extremgruppenvergleich zum Unternehmenserfolg

In diesem Abschnitt sollen die bereits für die einzelnen Ausprägungen des Gruppierungsfaktors „Unternehmenserfolg“ beschriebenen Ergebnisse der diversen Varianzanalysen und den anschließenden Post-hoc-Untersuchungen in einem Extremgruppenvergleich der gruppenbezogenen Mittelwerte zum Vertrauensniveau visualisiert werden. Dabei wird die Visualisierung auf die zur abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen in meine Führungskräfte“ signifikanten Haupteffekte „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und „Lebensalter“ der Probanden bezogen. Schon bei der Bewertung der Mittelwerte für die nach Lebensalter und Dauer der Betriebszugehörigkeit für den jeweiligen Unternehmenserfolg zusammengestellten Tabellen (Tabelle 30, S. 199; Tabelle 31, S. 202; Tabelle 32, S. 204) fiel auf, dass sowohl bei der teilstichprobenbezogenen Mittelwertbetrachtung für das Vertrauensniveau der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte, als auch für die, auf die signifikanten Haupteffekte „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und „Lebensalter der Probanden“ bezogenen Mittelwerte für die Probanden aus den „Top 30-Unternehmen“, diese teilweise deutlich über den Mittelwerten für die durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen und mit noch deutlicherem Abstand über den weniger erfolgreichen Unternehmen liegen.

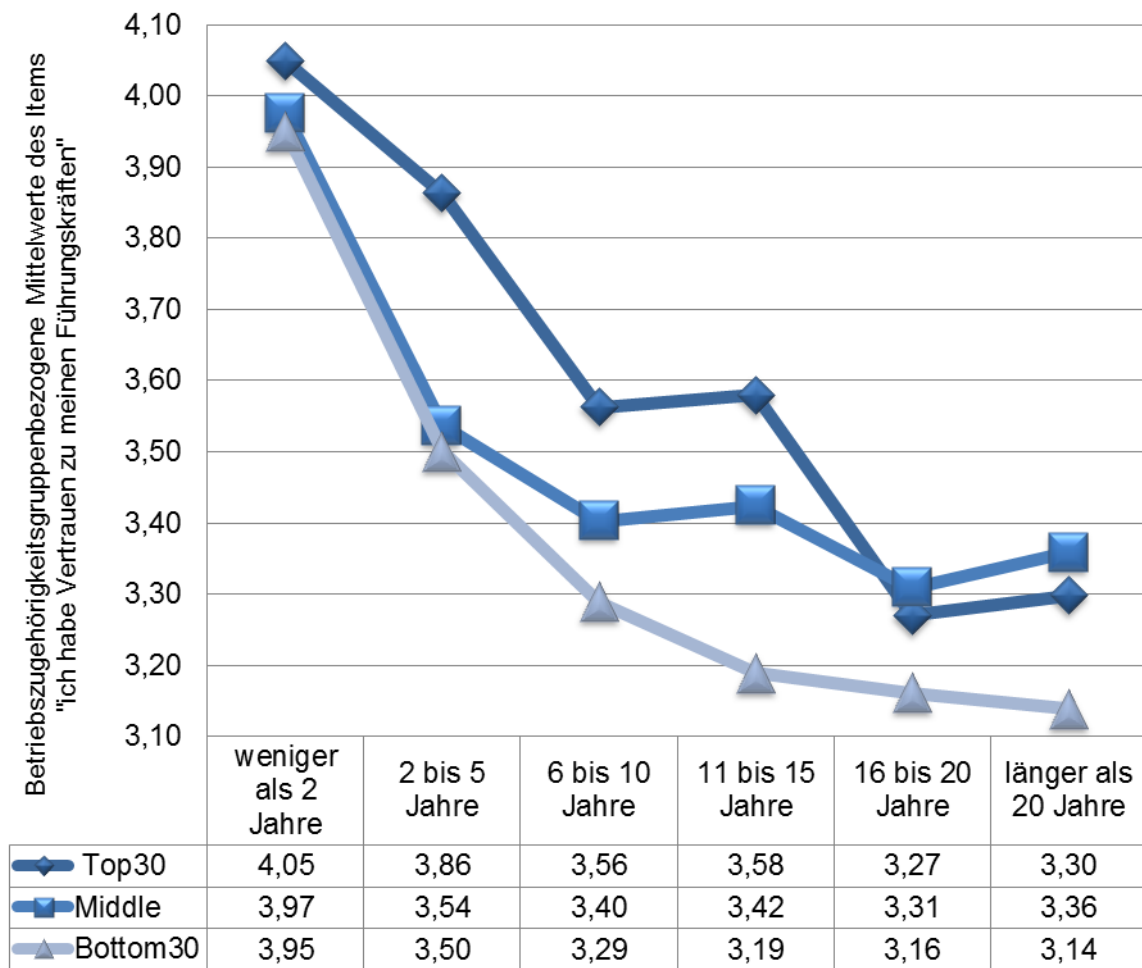


Abbildung 55: Extremgruppenvergleich „nach Unternehmenserfolg und Betriebszugehörigkeitsdauer“ der Mittelwerte der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ in der jeweiligen Gruppe der Dauer der Betriebszugehörigkeit der befragten Mitarbeiter und nach der Zugehörigkeit des Unternehmens hinsichtlich des (wirtschaftlichen) Erfolges (Bottom 30, durchschnittlich erfolgreich (Middle), Top 30), auf der x-Achse sind die Gruppen der Betriebszugehörigkeitsdauer der Probanden zum Unternehmen aufgetragen, auf der y-Achse sind die die betriebszugehörigkeitsgruppenbezogenen Mittelwerte für die abhängige Variable (v80) auf der Skala von 1 bis 5 aufgetragen, $M_{v80, \text{Bottom30}} = 3,32$, $M_{v80, \text{Middle}} = 3,49$, $M_{v80, \text{Top30}} = 3,67$, $M_{v80} = 3,49$; $N_{\text{Bottom30}} = 1.678$, $N_{\text{Middle}} = 7.056$, $N_{\text{Top30}} = 2.004$, $N = 10.278$.

In Abbildung 55 sind die jeweils auf die Betriebszugehörigkeitsdauer bezogenen Mittelwerte für das Vertrauensniveau für die jeweilige Ausprägung des Unternehmenserfolges linear-verknüpft dargestellt. Im Extremgruppenvergleich wird deutlich, dass unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit das mittlere Vertrauensniveau in den „Top 30-Unternehmen“ höher ist als in den „Bottom 30-Unternehmen“. Dieser Befund bestätigt sich auch im Vergleich der durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen zu den weniger erfolgreichen Unternehmen. Auch hier kann festgestellt werden, dass unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit das mittlere Vertrauensniveau in den durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen höher ist, als in den weniger erfolgreichen Unternehmen. Bis auf die Probanden, mit Betriebs-

zugehörigkeitszeiten von über 16 Jahren liegen die Mittelwerte bezogen auf die Betriebszugehörigkeitsgruppen für die Probanden der „Top 30-Unternehmen“ auch oberhalb der Mittelwerte für die entsprechenden Probanden der durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen.

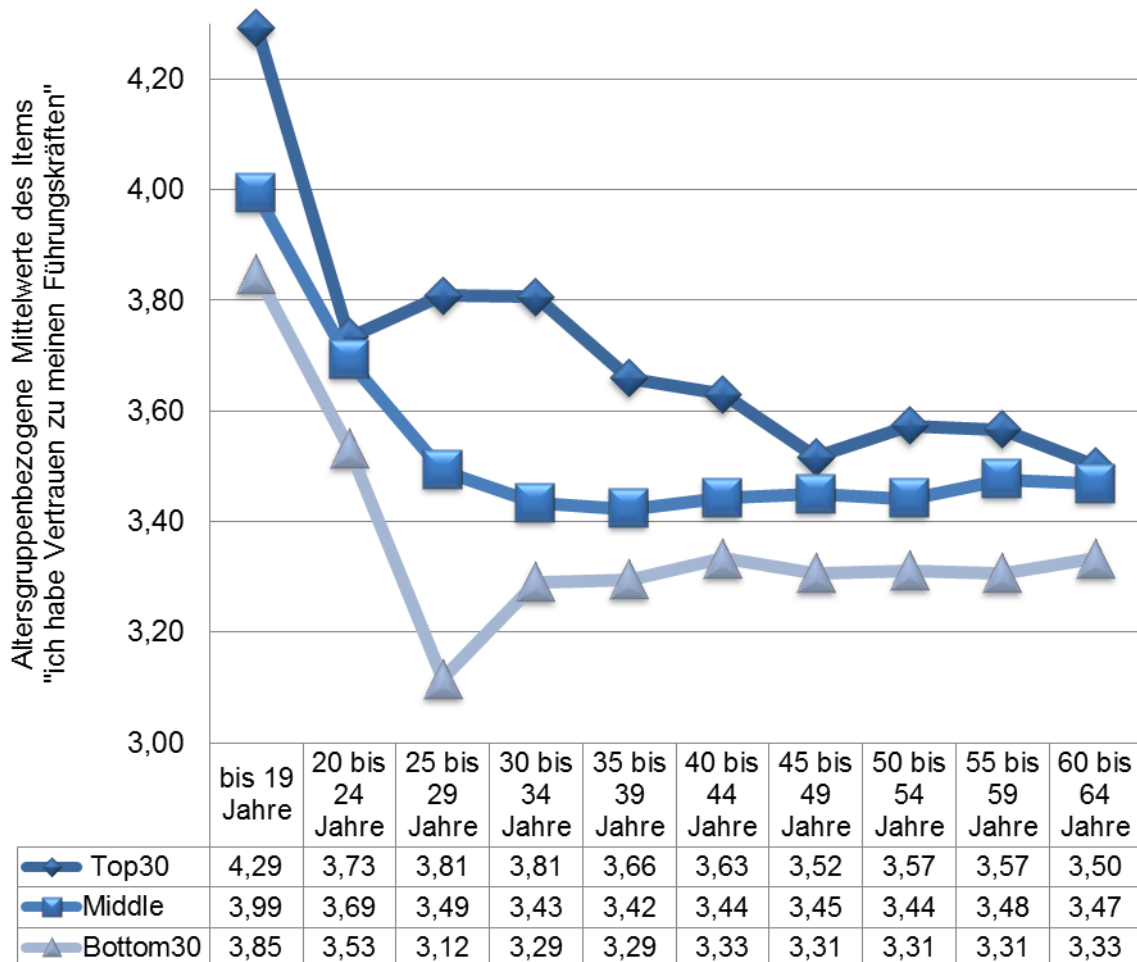


Abbildung 56: Extremgruppenvergleich „nach Unternehmenserfolg und Lebensalter der Probanden“ der Mittelwerte der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80) in der jeweiligen Altersgruppe der befragten Mitarbeiter und nach der Zugehörigkeit des Unternehmens hinsichtlich des (wirtschaftlichen) Erfolges (Bottom 30, durchschnittlich erfolgreich (Middle), Top 30), auf der x-Achse sind die Altersgruppen aufgetragen, auf der y-Achse sind die altersgruppenbezogenen Mittelwerte für die abhängige Variable (v80) auf der Skala von 1 bis 5 aufgetragen, $M_{v80, \text{Bottom30}} = 3,32$, $M_{v80, \text{Middle}} = 3,49$, $M_{v80, \text{Top30}} = 3,67$, $M_{v80} = 3,49$; $N_{\text{Bottom30}} = 1.678$, $N_{\text{Middle}} = 7.056$, $N_{\text{Top30}} = 2.004$, $N = 10.278$.

In Abbildung 56 sind die jeweils auf die Lebensaltersgruppen bezogenen Mittelwerte für das Vertrauensniveau für die jeweilige Ausprägung des Unternehmenserfolges entsprechend linear-verknüpft dargestellt. Im Gegensatz zur Differenzierung nach dem Haupteffekt „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ ist beim Haupteffekt „Lebensalter“ eine deutliche Abgrenzung der Mittelwerte im Extremgruppenvergleich zu verzeichnen. Für alle Altersstufen gilt als Ergebnis des Extremgruppenvergleichs, dass der jeweils

altersgruppenbezogene Mittelwert vom (wirtschaftlichen) Unternehmenserfolg abhängt. Die weniger erfolgreichen Unternehmen haben das auf die jeweilige Gruppe bezogene niedrigste Vertrauensniveau, die durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen haben ein vergleichbar „mittleres“ Vertrauensniveau und die erfolgreichen Unternehmen haben das vergleichbar höchste Vertrauensniveau.

Sowohl bei der Betrachtung des Haupteffektes „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und des „Lebensalters der Probanden“ wird allerdings auch bei Betrachtung der beiden Abbildungen (Abbildung 55, S. 206; Abbildung 56, S. 207) deutlich, dass unabhängig von dem Erfolg des Unternehmens tendenziell das Vertrauen der Mitarbeiter in ihrer Führungskräfte mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit und mit steigendem Lebensalter abnimmt.

10.5.8 Zusammenfassung zum Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Probanden in ihre Führungskräfte und dem (wirtschaftlichen) Erfolg des Unternehmens

Hinsichtlich der Stichprobe von 10.738 Probanden aus insgesamt 134 Unternehmen, für die die Grundlagen für die Bewertung des „objektiven und subjektiven Unternehmenserfolges“ (UE) vorlagen, konnten entsprechende signifikante Haupteffekte für den Unternehmenserfolg, die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden zum Unternehmen und zum Lebensalter der Probanden zur abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen in meine Führungskräfte“ gezeigt werden. Die Studie hat zum Ergebnis, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung und dem (wirtschaftlichen) Erfolg des Unternehmens gibt. Somit kann auch die 4. Hypothese als „geprüft“ angesehen werden.

In Abhängigkeit vom Lebensalter der Probanden und unabhängig vom Unternehmenserfolg nimmt das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte tendenziell mit zunehmendem Alter der Probanden ab.

Ein ähnlicher Befund lässt sich für den signifikanten Haupteffekt „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ formulieren. In Abhängigkeit von der Dauer der Betriebszugehörigkeit eines Probanden, nimmt unabhängig vom Unternehmenserfolg das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte tendenziell mit zunehmender Betriebszugehörigkeitszeit des Probanden im Unternehmen ab.

Hinsichtlich des Extremwertvergleiches zwischen den „Bottom 30-Unternehmen“ und den „Top 30-Unternehmen“ gilt unabhängig vom Lebensalter und von der Betriebs-

zugehörigkeitszeit des Probanden im Unternehmen, dass das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte in den (wirtschaftlich) erfolgreicherer Unternehmen deutlich höher ist, als in den weniger erfolgreichen Unternehmen.

10.6 Wertschätzende, kompetente und ethische Führung als Moderator für Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und für den Unternehmenserfolg

Basierend auf den Ergebnissen der Kapitel 10.2 (S. 127ff) und Kapitel 10.5 (S.188) wurde zusätzlich zu der in Kapitel 9.8.3 (S. 115ff) beschriebenen methodischen Vorgehensweise, eine multivariate und mehrfaktorielle Varianzanalyse zur Überprüfung einer möglichen Funktion des dreidimensionalen Vertrauensmodells als Moderator für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und für den Unternehmenserfolg untersucht.

Bei der multivariaten, mehrfaktoriellen Varianzanalyse wird die Wirkung mehrerer unabhängiger Faktoren (uVs) auf mehrere abhängige Variablen (aV) untersucht.

Als abhängige Variablen werden im Rahmen dieser Untersuchung

- das Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80) und
- der Unternehmenserfolg (UE),

als unabhängige Variablen die drei Skalen des „Vertrauensmodells“ (vgl. Kapitel 10.2, S. 127ff)

- „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“ (Skala 1),
- „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ (Skala 2),
- „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ (Skala 3)

betrachtet.

Ein Ergebnis der multivariaten, mehrfaktoriellen Varianzanalyse ist der Test der Zwischensubjekteffekte (vgl. Tabelle 33). Es wird deutlich, dass sich für die abhängige Variable „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ insgesamt drei signifikante Haupteffekte für die drei Skalen „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ und „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ des

Vertrauensmodells ergeben. Die korrelativen Zusammenhänge zwischen den drei Skalen und dem Item Vertrauen wurden bereits in Kapitel 10.2 (S. 127ff) dargestellt.

Tabelle 33: Darstellung des Ergebnisses der multivariaten mehrfaktoriellen Varianzanalyse mit dem Unternehmenserfolg (UE) und dem Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80) als den beiden abhängigen Variablen aV und den drei Skalen des Vertrauensmodells „Skala 1 – vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, Skala 2 – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ und Skala 3 – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ als den unabhängigen Variablen uV, im Test der Zwischensubjekteffekte; $\alpha=0,05$; $N=10.738$.

Tests der Zwischensubjekteffekte						
Quelle	Abhängige Variable	Quadrat-summe vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	9425,850 ^a	3	3141,950	7929,988	,000
	Unternehmenserfolg	41,359 ^b	3	13,786	40,797	,000
Konstanter Term	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	145,398	1	145,398	366,971	,000
	Unternehmenserfolg	1733,053	1	1733,053	5128,586	,000
Skala 1 Wertschätzung der Mitarbeiter	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	200,352	1	200,352	505,669	,000
	Unternehmenserfolg	1,916	1	1,916	5,671	,017
Skala 2 Kompetenz der Führungskräfte	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	230,546	1	230,546	581,876	,000
	Unternehmenserfolg	3,466	1	3,466	10,256	,001
Skala 3 Ethik der Führungskräfte	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	335,664	1	335,664	847,185	,000
	Unternehmenserfolg	,031	1	,031	,092	,762
Fehler	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	4235,894	10691	,396		
	Unternehmenserfolg	3612,704	10691	,338		
Gesamt	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	143652,000	10695			
	Unternehmenserfolg	47748,000	10695			
Korrigierte Gesamtvariation	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	13661,743	10694			
	Unternehmenserfolg	3654,063	10694			

a. R-Quadrat = ,690 (korrigiertes R-Quadrat = ,690)

b. R-Quadrat = ,011 (korrigiertes R-Quadrat = ,011)

Neben den signifikanten Haupteffekten der drei Skalen zur abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ können allerdings auch signifikante Haupteffekte zwischen der abhängigen Variablen „Unternehmenserfolg“ und (zumindest im ersten Schritt) zu zwei der insgesamt drei Skalen des Vertrauensmodells beschrieben werden. Es zeigen sich die beiden signifikanten

Haupteffekte zwischen dem „Unternehmenserfolg“ und sowohl der Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, als auch der Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“. In einer zusätzlich durchgeführten multivariaten, einfaktoriellen Varianzanalyse mit den beiden abhängigen Variablen (Unternehmenserfolg und Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte) und der Skala 3 – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ konnte sowohl für das Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“, als auch für das Gruppierungsmerkmal „Unternehmenserfolg“ zusätzlich ein signifikanter Haupteffekt „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ gezeigt werden.

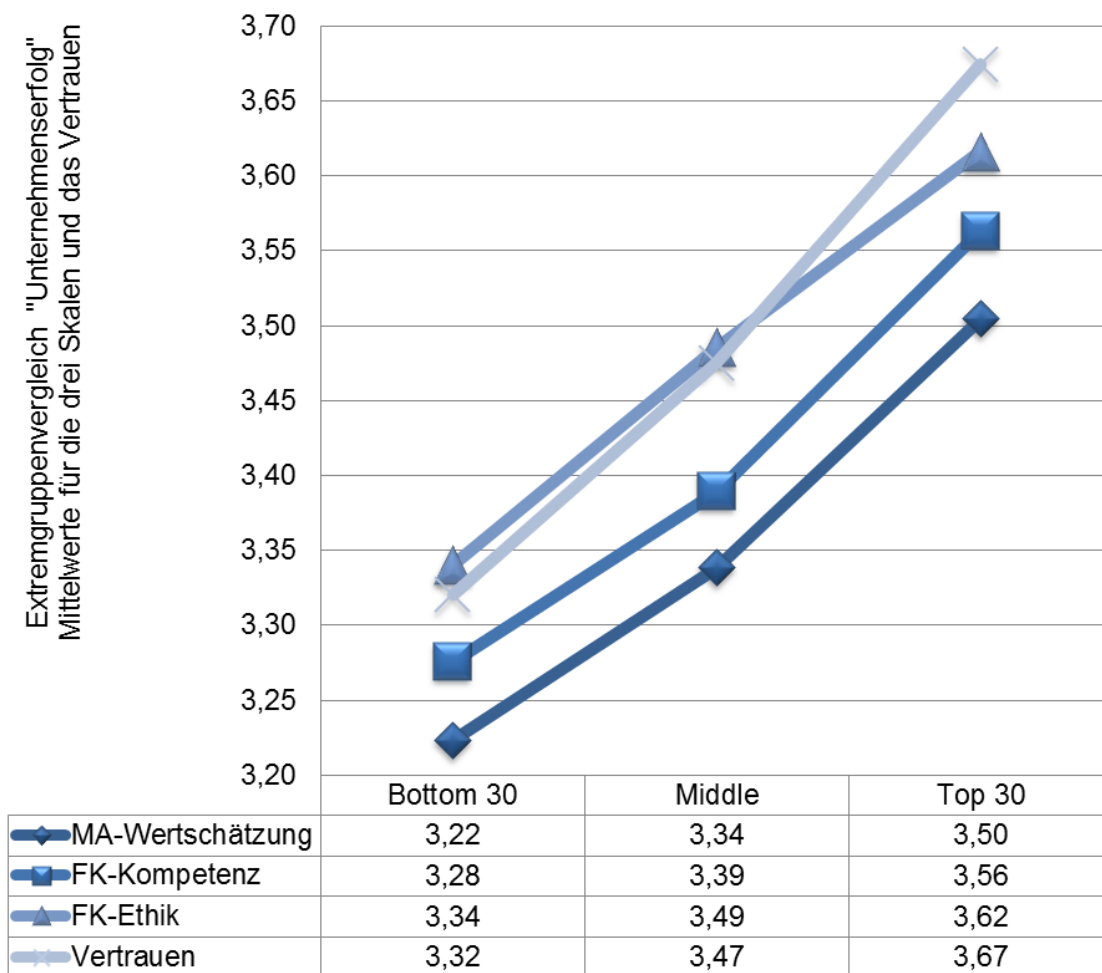


Abbildung 57: Darstellung der Mittelwerte der drei Skalen des Vertrauensmodells „Skala 1 – vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, Skala 2 – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ und Skala 3 – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ in Abhängigkeit zum Unternehmenserfolg in der Differenzierung des Erfolges nach: „weniger erfolgreichen Unternehmen (Bottom 30)“, „durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen (Middle)“ und „erfolgreichen Unternehmen (Top 30)“ und der Zuordnung des Mittelwertes des Vertrauensniveaus des Items „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ auf der 5-stufigen Skala von 1 bis 5; $N_{\text{Bottom 30}}=1.678$; $N_{\text{Middle}}=7.056$; $N_{\text{Top 30}}=2.004$; $N=10.738$.

Die Wirkung der signifikanten Haupteffekte der drei Skalen des Vertrauensmodells zum Gruppierungsmerkmal „Unternehmenserfolg“ zeigt sich auch im Mittelwertvergleich der Abbildung 57 (S. 211). Für die drei betrachteten Skalen des Vertrauensmodells steigen die, auf die jeweilige Skala des Vertrauensmodells (Mitarbeiter-Wertschätzung, Führungskräfte-Kompetenz und Führungskräfte-Ethik) bezogenen, Mittelwerte mit zunehmendem (wirtschaftlichen) Unternehmenserfolg.

Dieser Befund bestätigt sich auch bei der Durchführung einer Korrelationsstudie. Es bestätigen sich auf dem Niveau $p=0,01$ zweiseitig signifikante Zusammenhänge zwischen dem Gruppierungsmerkmal „Unternehmenserfolg“ und den drei Skalen des Vertrauensmodells.

Tabelle 34: Darstellung des Ergebnisses der Korrelationsstudie mit dem Unternehmenserfolg (UE) und dem Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ (v80) und den drei Skalen des Vertrauensmodells „Skala 1 – vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, Skala 2 – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ und Skala 3 – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“, $p=0,01$; $N=10.695$.

		Korrelationen ^a				
		MA-Wertschätzung	FK-Kompetenz	FK-Ethik	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	Unternehmenserfolg
MA-Wertschätzung	Korrelation nach Pearson	1	,856**	,868**	,795**	,102**
	Signifikanz (2-seitig)		,000	,000	,000	,000
	Quadratsummen und Kreuzprodukte	7286,756	6257,255	6744,882	7931,795	524,490
	Kovarianz	,681	,585	,631	,742	,049
FK-Kompetenz	Korrelation nach Pearson	,856**	1	,817**	,775**	,103**
	Signifikanz (2-seitig)	,000		,000	,000	,000
	Quadratsummen und Kreuzprodukte	6257,255	7334,291	6367,654	7757,071	534,127
	Kovarianz	,585	,686	,595	,725	,050
FK-Ethik	Korrelation nach Pearson	,868**	,817**	1	,791**	,091**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000		,000	,000
	Quadratsummen und Kreuzprodukte	6744,882	6367,654	8283,961	8412,262	502,450
	Kovarianz	,631	,595	,775	,787	,047
Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.	Korrelation nach Pearson	,795**	,775**	,791**	1	,093**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,000		,000
	Quadratsummen und Kreuzprodukte	7931,795	7757,071	8412,262	13661,743	654,466
	Kovarianz	,742	,725	,787	1,278	,061
Unternehmenserfolg	Korrelation nach Pearson	,102**	,103**	,091**	,093**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	
	Quadratsummen und Kreuzprodukte	524,490	534,127	502,450	654,466	3654,063
	Kovarianz	,049	,050	,047	,061	,342

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

a. Listenweise $N=10695$

Basierend auf den Ergebnissen des Kapitel 9.7 (S. 109ff) einer multivariaten Analyse werden die Faktorwerte im Folgenden in der zweidimensionalen Ebene als Projektion auf den dreidimensionalen Raum dargestellt.

Die folgenden drei Darstellungen zeigen die Verteilung der Faktorwerte in dem durch die drei Skalen aufgespannten Raum. In den drei Darstellungen wurden die Faktorwerte nach dem Gruppierungsfaktor „Unternehmenserfolg“ für die „Bottom 30“-Unternehmen und für die „Top 30“-Unternehmen in einem Extremgruppenvergleich „zusammenhängend“ farblich hinterlegt. Ergänzt wurden die Darstellungen jeweils um die, auf den jeweiligen Gruppierungsfaktor bezogenen, Regressionsgeraden, die im Fall des Gruppierungsmerkmals „Top 30“-Unternehmen ‚grün‘ dargestellt ist. Die Regressionsgerade für das Gruppierungsmerkmal „Bottom 30“-Unternehmen ist in den drei folgenden Darstellungen in ‚blau‘ dargestellt.

Es zeigt sich in jeder der drei folgenden Darstellungen (Abbildung 58; Abbildung 59, S. 214; Abbildung 60, S. 215), dass sich die Steigung der, jeweils auf die Ausprägung des Merkmals „Unternehmenserfolg“ bezogenen, Regressionsgerade, mit dem Unternehmenserfolg verändert.

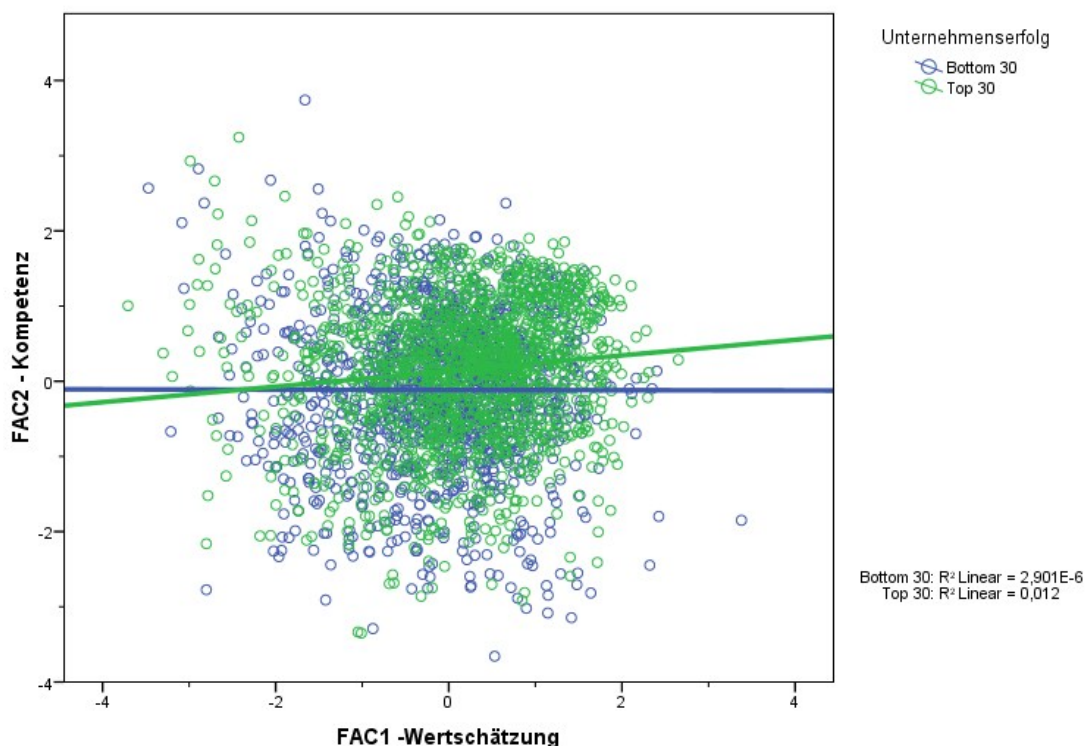


Abbildung 58: Extremgruppenvergleich der Faktorwerte für das Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ in den beiden Skalen des Vertrauensmodells Skala 1 (FAC1) – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, Skala 2 (FAC2) – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ in Abhängigkeit zum Unternehmenserfolg in der Differenzierung des Erfolges nach: „weniger erfolgreichen Unternehmen (Bottom 30)“ und „erfolgreichen Unternehmen (Top 30)“, $N_{\text{Bottom30}}=1.678$; $N_{\text{Top30}}=2.004$; $N=10.738$.

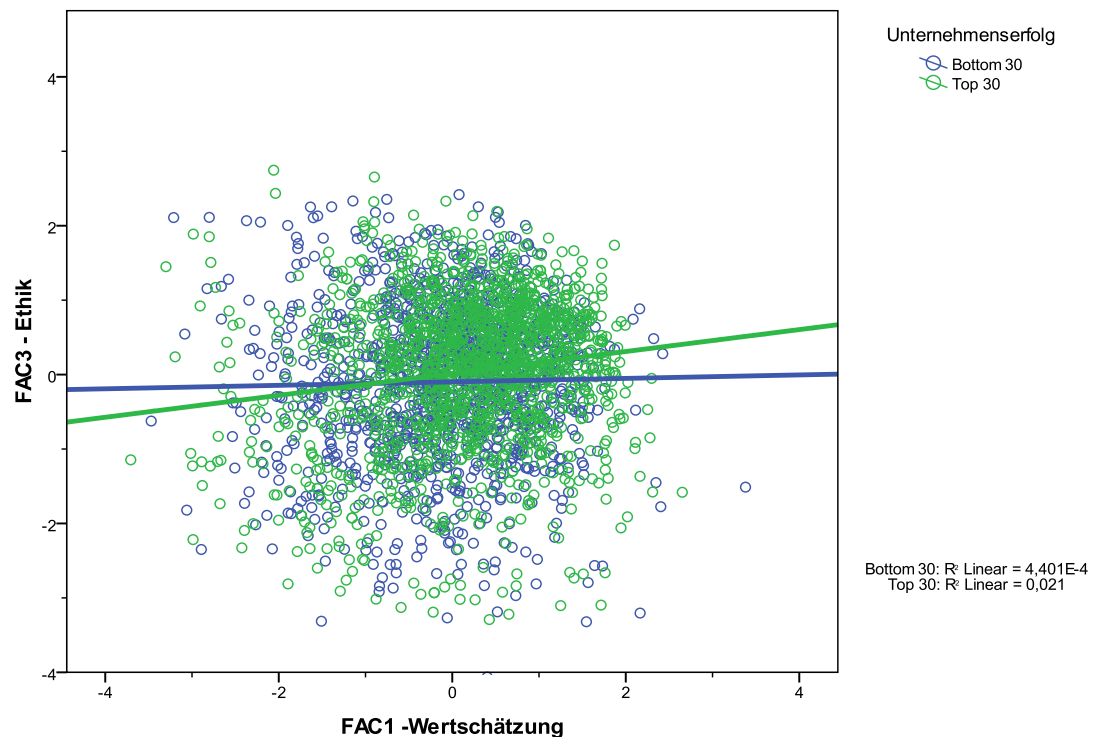


Abbildung 59: Extremgruppenvergleich der Faktorwerte für das Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ in den beiden Skalen des Vertrauensmodells Skala 1 (FAC1) – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, Skala 3 (FAC3) – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ in Abhängigkeit zum Unternehmenserfolg in der Differenzierung des Erfolges nach: „weniger erfolgreichen Unternehmen (Bottom 30)“ und „erfolgreichen Unternehmen (Top 30)“, $N_{\text{Bottom30}}=1.678$; $N_{\text{Top30}}=2.004$; $N=10.738$.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Vertrauensmodell mit seinen drei Skalen „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ und „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ signifikante Zusammenhänge sowohl zum Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte, als auch zum Erfolg des Unternehmens hat.

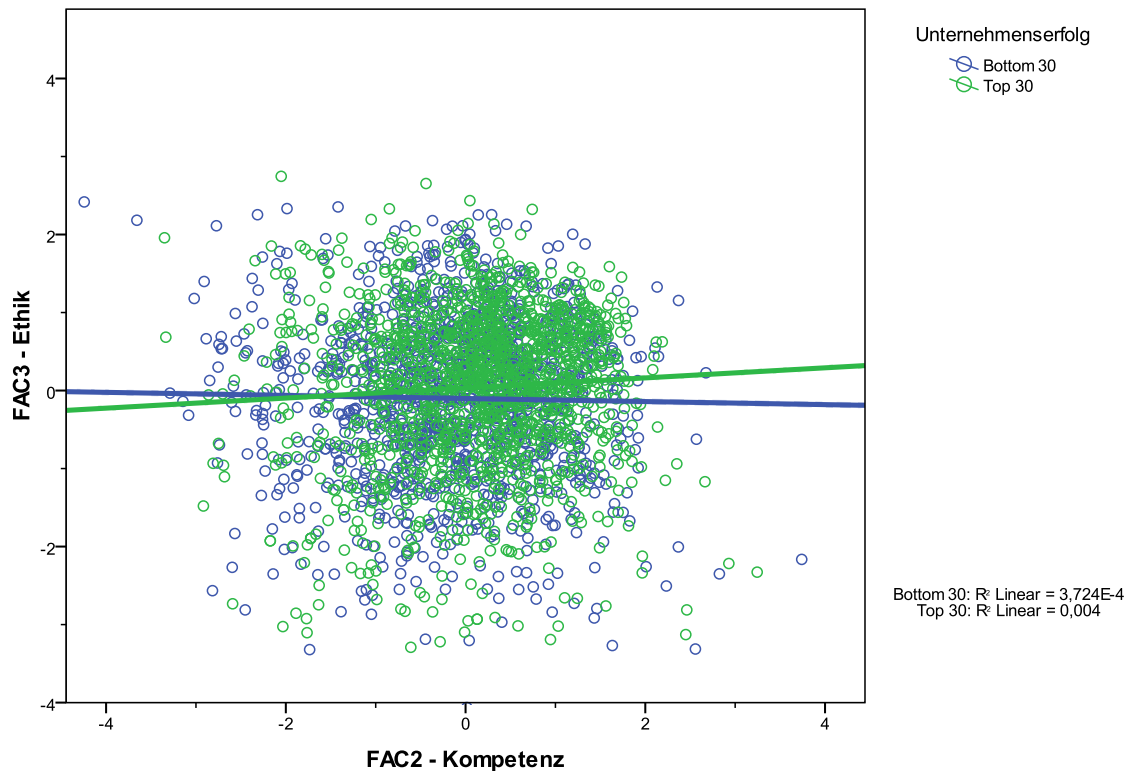


Abbildung 60: Extremgruppenvergleich der Faktorwerte für das Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ in den beiden Skalen des Vertrauensmodells Skala 2 (FAC2) – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“, Skala 3 (FAC3) – „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ in Abhängigkeit zum Unternehmenserfolg in der Differenzierung des Erfolges nach: „weniger erfolgreichen Unternehmen (Bottom 30)“ und „erfolgreichen Unternehmen (Top 30)“, $N_{\text{Bottom30}}=1.678$; $N_{\text{Top30}}=2.004$; $N=10.738$.

Diese Zusammenhänge können jeweils als Moderator angesehen werden. Das heißt, für das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, dass das Vertrauensmodell als Moderator auf das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte wirkt. Des Weiteren heißt dies aber auch, dass im Verhältnis des Mitarbeiters zum Unternehmen und insbesondere zum Erfolg des Unternehmens, das Vertrauensmodell mit seinen drei Skalen als Moderator zwischen dem Mitarbeiter und dem Erfolg des Unternehmens wirkt.

10.7 Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen und Bewertung der Evaluationsbefunde

Die durchgeführten umfangreichen statistischen Untersuchungen (Faktorenanalyse, Regressionsanalysen, univariate und multivariate, einfaktorielle und mehrfaktorielle Varianzanalysen) zur Evaluation der empirisch begründeten Hypothesen hatten insgesamt folgende Ergebnisse:

1. „Führung“ hat aus Sicht der Mitarbeiter drei Dimensionen. Diese drei Dimensionen sind:
 - a. Die vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft,
 - b. Die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte und
 - c. Die vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte.
2. Das durch die drei Dimensionen beschriebene Führungsmodell zeigt als Ergebnis der Regressionsanalyse bedeutsame Korrelationen mit dem „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte“. Das Modell, mit dem rund 70 % des Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte erklärt werden können, besteht aus den drei Dimensionen und wird somit zum „Vertrauensmodell“ für eine wertschätzende, kompetente und ethische Führung.
3. Neben der bedeutsamen Korrelation zwischen den drei Dimensionen des „Vertrauensmodells“ und dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte konnten auch signifikante Korrelationen zum Unternehmenserfolg gezeigt werden. Die univariate, multifaktorielle Varianzanalyse weist drei signifikante Haupteffekte zur abhängigen Variablen „Unternehmenserfolg“ auf. Das „Vertrauensmodell“ erweist sich somit sowohl als Moderator für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte, als auch für den Unternehmenserfolg.
4. Das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte variiert mit dem Lebensalter der Probanden und mit deren Betriebszugehörigkeitszeit zum Unternehmen. Es konnten sowohl entsprechend signifikante Haupteffekte, als auch signifikante Wechselwirkungen der Gruppierungsfaktoren „Lebensalter der Probanden“ und der „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ zum Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte nachgewiesen werden. So nimmt das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte unabhängig vom Lebensalter

der Probanden mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit zum Unternehmen ab.

5. Mit dem Lebensalter der Probanden verändert sich auch der Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und den drei Dimensionen des Vertrauensmodells. Mit zunehmendem Lebensalter der Probanden wird die Beziehung zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und jeder der drei Dimensionen des Vertrauensmodells fester.
6. Mit der Hierarchieebene, der die Probanden angehören, variiert auch das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte. Mitarbeiter ohne Führungsfunktion haben gegenüber Führungskräften ein geringeres Vertrauensniveau, als dies Probanden mit Führungsaufgaben haben. Mit zunehmender Hierarchieebene steigt das Vertrauensniveau der Probanden in ihre Führungskräfte. Die Führungskräfte der oberen Führungsebene haben auch im Vergleich zu allen anderen Probanden das höchste Vertrauensniveau gegenüber ihren Führungskräften.
7. Das durchschnittliche Vertrauensniveau der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte in den „Top 30“-Unternehmen liegt oberhalb des Vertrauensniveaus der durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen und deutlich über dem Vertrauensniveau in den weniger erfolgreichen Unternehmen. Bezogen auf den Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und dem Unternehmenserfolg hat sich gezeigt, dass insbesondere der unternehmensbezogene Anteil der Probanden, die ihren Führungskräften fast völlig vertrauen, entscheidend ist.

11 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

Diese Arbeit hatte zum Ziel zu ergründen, was für Mitarbeiter entscheidend ist, um ihren Führungskräften zu vertrauen und ob und in welchem Zusammenhang dieses Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte zum (wirtschaftlichen) Erfolg des Unternehmens steht. Bei der Klärung der Forschungsfrage ging es um einen Zusammenhang zwischen einem scheinbar „weichen“ Faktor Vertrauen und einem scheinbar „harten“ Faktor Unternehmenserfolg. Als Ergebnis dieser Arbeit ist festzuhalten, dass das Vertrauen auf einer Reihe von Wahrnehmungen hinsichtlich der Kompetenzen und Persönlichkeit der beiden Vertrauensakteure basiert.

Mithilfe einer großen Stichprobe, nämlich von 37.151 befragten Mitarbeitern aus 314 Unternehmen in Deutschland, konnte ein „Modell für Vertrauen in Führung“ begründet werden. Dazu wurden 20 Items der Mitarbeiterbefragung zur Unternehmenskultur in Deutschland auf deren Zusammenhang hinsichtlich des Items „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ überprüft. Diese Untersuchung umfasste die Themenbereiche des Mitarbeiterengagements, der Arbeitszufriedenheit und der Unternehmenskultur. Dazu gehörten Fragen zur Integrität der Führung, der Förderung, der Partizipation, der Fürsorge, der Fairness, der Teamorientierung, der Kundenorientierung, der Leistungsorientierung, der Veränderungsfähigkeit und der Innovation, die Stärke der Unternehmenskultur sowie die der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Die Bildung dieser Fragen beruhte u.a. auf der Untersuchung von Levering, die im Zusammenhang mit dem „Great Place to Work®“-Ansatz und von Fischer zur Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern (vgl. Levering, 1994; Levering, Moskowitz & Katz, 1984; Great Place to Work® Institute; Newman & Benz, 1998; Fischer, 2006) entstanden sind.

11.1 Der Vertrauenslernkreislauf am Beispiel für die Entwicklung von Selbstvertrauen

Mit dem Modell eines Vertrauenslernkreislaufs, das sich aus den Ergebnissen der Forschung herleiten ließ, konnten Ansatzpunkte für den Aufbau von Selbstvertrauen aufgezeigt werden. Neben der Berücksichtigung der Situation (vgl. Musahl, 1997) und den diskutierten Kontextbedingungen für Vertrauen, ist ein Ansatzpunkt bei den individuellen Motiven für Handeln beziehungsweise Nichthandeln zu finden. Es wurden die Zusammenhänge für motivationale Bedingungen, die kognitiven Prozesse, die letztendlich zu einer Entscheidung hinsichtlich des Handelns oder Nicht-Handelns

führen, dargestellt und die Zusammenhänge untersucht. Für den Aufbau von Vertrauen und auch von Selbstvertrauen ist entscheidend, dass die Vertrauensakteure das Ergebnis ihres Handelns oder auch Nicht-Handelns über die Sinneskanäle wahrnehmen und einschätzen und bewerten. Die Kriterien für diese Einschätzung und Bewertung – oder kurz: Wertschätzung – sind individuell mit dem Vertrauensakteur verbunden. Besonders effektives Handeln ist das, was aus intrinsischen Motiven oder aus Identifikation des Mitarbeiters resultiert. Auch die Partizipation hat in diesem Zusammenhang ihren Stellenwert.

Für die individuelle und progressive Selbstvertrauensentwicklung erscheint wichtig, möglichst frühzeitig schon in der Familie (vgl. Reimann-Höhn, 2006) und in der Schule (Schweer, 2009) den Aufbau von Selbstvertrauen durch die Gestaltung der individuellen, situativen und betrieblichen Randbedingungen zu unterstützen. Daneben könnten auch die (indirekten) Wirkungen von bildungspolitischen Bedingungen für den Aufbau von Selbstvertrauen zum Gegenstand der Vertrauensforschung werden. Neben der Qualifizierungsfunktion als Kernaufgabe übernimmt das Berufsbildungssystem auch eine wichtige Sozialisations- und Integrationsfunktion während der Ausbildung. Die Auszubildenden sollen über Lern- und Arbeitsprozesse grundlegende persönliche Voraussetzungen wie Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein vermittelt bekommen, um ihre Fähigkeiten und Kenntnisse unter den organisatorischen und wirtschaftlichen Bedingungen des Arbeitsprozesses einsetzen zu können (vgl. Bäcker, Bispinck, Hofemann, Naegle & Neubauer, 2008, S. 449–450). „Sinn-orientierte Führung“ (vgl. Pircher-Friedrich, 2001), die durch die Wertschätzung, Kompetenz und Ethik den jungen Mitarbeitern auch im Rahmen der Ausbildung möglichst schon in einem frühen Stadium Vorbild ist, kann hierbei über eine Sinn-gebende Führung, Voraussetzungen für die Bildung von Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein schaffen.

11.2 Bedingungen für interpersonales Vertrauen

Eine Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass was im betrieblichen Kontext hinter der Entscheidung „zu vertrauen“ steht und woran in Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter ihre Entscheidung „zu vertrauen“ festmachen, dass der Mitarbeiter zunächst seine eigene „Vertrauenssituation“ einschätzt und bewertet. Aufbauend auf der Forschung von Simmel hinsichtlich der Vertrauensnotwendigkeit (vgl. Simmel, 1968; Simmel, 1992, S. 393–394), der Vertrauensbereitschaft und der Vertrauenswürdigkeit (Wrightsmann, 1974; Graeff, 1997, S. 38), muss demnach für eine positive

Entscheidung zu vertrauen, die Notwendigkeit gegeben sein zu vertrauen. Des Weiteren muss das Vertrauenssubjekt die Bereitschaft zeigen, „dem“ Vertrauensobjekt zu vertrauen. Letztlich entscheidet der Mitarbeiter als Vertrauenssubjekt, ob er die Führungskraft mit deren Eigenschaften und Kompetenzen so einschätzt und bewertet, dass sich die Führungskraft als Vertrauensobjekt als „nützlich“ im Sinne des notwendigen Vertrauens erweisen kann. Das bedeutet, dass das Vertrauen auf eine Reihe von persönlichen und damit auch „fehlerbehafteten“ Wahrnehmungen und darauf aufbauenden Einschätzungen und Bewertungen hinsichtlich der individuellen Kompetenzen und jeweiligen Persönlichkeitseigenschaften der (beiden) Vertrauensakteure basiert. Dabei werden im gegenseitigen Vertrauensprozess beidseitig Kriterien abgeglichen. Auf Basis der Wahrnehmung und unter der Voraussetzung der individuellen Bereitschaft zu vertrauen wird vom Vertrauenssubjekt eine „unsichere“ Entscheidung getroffen, die insbesondere keine Sicherheit in ihrer Richtigkeit bietet.

Vertrauen unterliegt – das zeigten auch die Ergebnisse vorliegender Arbeit - folgenden Kontextbedingungen: situativen Bedingungen, kulturellen Bedingungen, persönlichen Bedingungen und zeitlichen Bedingungen. In diesem Zusammenhang sei besonders auf die Kommunikation als Basis für Vertrauen hingewiesen. Sowohl die verbale, als auch die nonverbale Kommunikation haben einen entscheidenden Einfluss auf das Vertrauen. Die nonverbale Kommunikation (Gelléri et al., 2007) wird als die „ehrliche Kommunikation“ und damit als vertrauenswürdiger angesehen (Hurley, 2006, S. 68). Im Rahmen der vorliegenden Dissertation konnten die Unterschiede des Vertrauensprozesses in unterschiedlichen Kulturen innerhalb Deutschlands nicht im Detail behandelt werden, dennoch lassen die erhobenen Daten vermuten, dass es signifikante Unterschiede zwischen unterschiedlichen Kulturen, alleine schon aufgrund der verbalen und nonverbalen sprachlichen Kommunikation geben könnte. So zeigten sich bei separaten Auswertungen der Stichprobe, sowohl hinsichtlich des Vertrauensniveaus, als auch hinsichtlich der drei Dimensionen des „Vertrauensmodells“ teilweise deutliche Unterschiede bei der Betrachtung von Probanden mit unterschiedlichen Staatsangehörigkeiten. So fiel beispielsweise auf, dass Probanden mit einer türkischen Staatsangehörigkeit gegenüber ihren (vermutlich deutschen) Führungskräften ein deutlich höheres durchschnittliches Vertrauensniveau aufwiesen, als Probanden mit einer deutschen Staatsangehörigkeit. Hier könnte ein Ansatzpunkt für zukünftige Forschung liegen. Neben der Kommunikation sind auch

weitere kulturelle Bedingungen und gegebenenfalls auch Unterschiede zwischen den Kulturen relevant für die Entwicklung von Vertrauen.

11.3 Das betriebliche Vertrauen

Bezogen auf das Vertrauen in Unternehmen ist insbesondere das interpersonale Vertrauen zwischen den Stakeholdern des Unternehmens relevant. Basierend auf der Koalitionstheorie von Cyert & March (Cyert & March, 1963, S. 31, vgl. auch Schreyögg, 2004, S. 23) sind Stakeholder Individuen oder Gruppen, die jeweils eine Beziehung zu einem Unternehmen eingehen, um hierdurch ihre individuellen Ziele (besser) zu erreichen (Hungenberg & Wulf, 2007, S. 54–55). Eine besondere Rolle spielt dabei das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, dass im Rahmen dieser Dissertation thematisiert wurde.

Der Beginn des betrieblichen Vertrauensverhältnisses zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften, sowie die zeitliche Entwicklung des Vertrauens wurden in dieser Arbeit thematisiert. Ein entscheidender Punkt für den konsequenten Aufbau von Vertrauen in den Unternehmen beginnt mit der Akquise von Personal vor Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses. Ein Ergebnis der theoretischen Herleitung zur Gründung des betrieblichen Vertrauensverhältnisses ist die besondere Rolle, die in diesem Zusammenhang dem Vorstellungsgespräch zukommt. Ob und wie stark sich ein Vertrauen zwischen den Vertrauensakteuren aufbaut, hängt entscheidend auch von den ersten Sekunden beim persönlichen Vorstellungsgespräch ab. Im Zusammenhang mit dem Vertrauensprozess für das betriebliche Vertrauen wird bereits zu einem frühen Stadium der Gründung des betrieblichen Vertrauensverhältnisses zwischen dem Mitarbeiter und dem Vertreter der Unternehmensführung der psychologische Vertrag begründet. Wird der psychologische Vertrag - als das soziale Tauschgeschäft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer - als fair empfunden, so stärkt dies nicht nur das gegenseitige Vertrauen, sondern auch die Gesundheit und damit mittelbar und unmittelbar auch die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Beschäftigten (vgl. Rigotti, 2010, S. 163–164). Der Vertrauensprozess beginnt (entgegen der oft verbreiteten Auffassung), sowohl von Arbeitnehmerseite, als auch von Arbeitgeber- und Unternehmerseite, mit einem Vertrauensvorschuss. Die Wahrnehmung hinsichtlich der individuellen Wirkung des psychologischen Vertrages kann als „Gradmesser“ oder Indikator für die Entwicklung des betrieblichen Vertrauens angesehen werden.

11.4 Vertrauen kovariiert mit dem Lebensalter und mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde die zeitliche Komponente unterschieden nach dem Lebensalter der Mitarbeiter und deren Dauer der Betriebszugehörigkeit zu einem Unternehmen. Sowohl das Lebensalter der Mitarbeiter, als auch deren Betriebszugehörigkeitszeiten sind für das gezeigte Vertrauensniveau aus Sicht des Mitarbeiters zur Führungskraft entscheidend, weil sich in der vorliegenden Untersuchung das Lebensalter der Probanden und die Dauer der Betriebszugehörigkeit zum Unternehmen als signifikante Haupteffekte zum Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte erwiesen. Bezogen auf die in den Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter, zeigte sich, dass die jüngsten Mitarbeiter bis zum Alter von 19 Jahren bezogen auf die Altersgruppen Ihren Führungskräften das höchste Vertrauen entgegenbringen. Rund 75 % der Probanden dieser Altersgruppe vertrauten ihren Führungskräften überwiegend oder fast völlig. Mit zunehmendem Lebensalter der Probanden konnte im Rahmen der Untersuchung gezeigt werden, dass dieser Anteil der Mitarbeiter, die ihren Führungskräften überwiegend oder fast völlig vertrauen mit zunehmendem Alter der Probanden auf Werte um 50 % fällt, für die Gruppe der 45-49 Jahre alten Probanden sogar noch unter 50 %. Einen ähnlichen Befund gab es auch für den signifikanten Haupteffekt „Dauer der Betriebszugehörigkeit“. Bei den Probanden mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als zwei Jahren lag der Anteil der Probanden mit überwiegendem oder fast völligem Vertrauen gegenüber den Führungskräften noch bei über 70 %. Das bedeutet, dass die Gruppe der Probanden mit diesem „positiven“ Vertrauensniveau non-monoton mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit des Probanden zum Unternehmen bis auf einen Anteil von 47 % der Probanden abnimmt.

Neben den signifikanten Haupteffekten haben sich auch signifikante Wechselwirkungen (BZ x LA) zum Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte gezeigt. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass unabhängig vom Lebensalter der Probanden das Vertrauensniveau bei kurzen Betriebszugehörigkeitszeiten deutlich höher war, als bei Probanden die langfristig im Unternehmen beschäftigt waren. Tendenziell konnte der Befund auch unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen vom Lebensalter der Probanden und der Dauer der Betriebszugehörigkeit bestätigt werden, dass das Vertrauensniveau der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte bei längeren

Betriebszugehörigkeitszeiten tendenziell niedriger liegt, als bei kürzeren Betriebszugehörigkeitszeiten.

11.5 Vertrauen und Hierarchieebene

In der vorliegenden Arbeit wurde deutlich, dass die Befragten der oberen Führungsebene das größte Vertrauen in Führung haben. Einen absoluten Extremwert innerhalb dieser Studie bildete das Vertrauen der 30-34 Jahre alten Befragten in der oberen Führungsebene. Mit einem Mittelwert für diese Altersgruppe der oberen Führungskräfte von annähernd 4,6 auf einer fünfstufigen Likertskala vertrauten diese Befragten ihrer Führung ganz besonders. Tendenziell nahm das Vertrauen der oberen Führungskräfte in ihre Führung ab dem 35. Lebensjahr ab.

Für die Befragten der oberen Führungsebene verblieb ihr Vertrauen in die Führung auf einem Niveau, das bis auf die sehr jungen Führungskräfte der unteren und mittleren Führungsebene keine weitere Hierarchieebene erreichte. Die Mittelwerte des Vertrauens der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion in ihre Führung sind deutlich geringer. Die Mittelwerte für das Vertrauen der unteren und mittleren Führungsebene in ihrer Führung liegen zwischen diesen beiden Extremen. Im Vergleich haben die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung im Alter von 35-39 Jahren das geringste Vertrauen in ihre Führung. Das bedeutet, dass das Vertrauensniveau des Probanden in die Führungskräfte von der Hierarchieebene des Probanden abhängt. Mit zunehmender Hierarchieebene konnte gezeigt werden, dass das Vertrauen der Probanden in ihre Führungskräfte steigt. Begründet werden kann diese Tatsache über die Ausprägung der drei Dimensionen je Hierarchieebene: „wahrgenommene Wertschätzung als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft“, „wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ und „wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“.

Warum haben die Führungskräfte der oberen Führungsebene ein so deutlich höheres Vertrauensniveau gegenüber ihren Führungskräften? Hierbei ist es sicherlich das zu erwartende höhere eigene Kompetenzniveau, das eine höhere Selbstwirksamkeit bei den Führungskräften erwarten lässt. Insbesondere bei der Gruppe der oberen Führungskräfte ist allerdings auch der persönlichere Kontakt zu deren (vermutlich nur direkten) Führungskräften zu erwarten. Direkte, und nicht nur indirekte Kommunikation, häufigere und auch formale Kommunikation sind insbesondere bei den oberen Führungskräften mit deren Führungskräften zu erwarten. Mit zunehmender Hierarchieebene dürfte sich der Begriff Führungskraft konkretisieren. Mitarbeiter ohne Führungsfunktion haben gegebenenfalls keinen direkten Kontakt mit Führungskräften

der mittleren oder oberen Führungsebene. Hierdurch sind auch keine direkte Kommunikation und teilweise auch keine direkte Kenntnis der Person gegeben, wodurch ein ausgesprochenes Vertrauen schwer erreichbar ist. So ist beispielsweise auch das Vertrauensniveau der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte bei kleineren Unternehmen deutlich höher als bei größeren Unternehmen.

Mit zunehmender Hierarchieebene wird die Kompetenz der Führungskräfte relativ gesehen zu den anderen Dimensionen der Führung schlechter eingeschätzt. Dieser Sachverhalt ist zu begründen, da die Kompetenzeinschätzung ein ipsatives Maß ist und somit bei steigender eigener Kompetenz in die Kompetenz eines anderen eher „niedriger“ eingeschätzt wird, als wenn derjenige, der einschätzt, eine niedrige Kompetenzstufe hat. Sowohl für Probanden der unteren und mittleren Führungsebene, der oberen Führungsebene, für Probanden mit einem Meisterabschluss, Fachhochschulabschluss oder Hochschulabschluss lässt sich feststellen, dass die wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte relativ zu den beiden anderen Dimensionen des Führungsmodells die geringsten Werte aufweist. Bei allen anderen Merkmalen liegt die wahrgenommene Wertschätzung als Menschen nicht nur als Arbeitskraft im Vergleich zu den beiden anderen Dimensionen im Mittelwertvergleich deutlich zurück.

Bei der Analyse der Daten fällt auf, dass unabhängig von der Hierarchieebene die jungen Mitarbeiter (bis 19 Jahre) ihren Führungskräften einen sehr hohen Vertrauensvorschuss geben. Dieser Vertrauensvorschuss scheint unabhängig von der Führungsebene bei der Altersgruppe der 20-24 Jahre alten Beschäftigten nicht mehr vorhanden zu sein. Mit zunehmendem Alter lässt sich dann allerdings die in Abhängigkeit von der Hierarchieebene bereits dargestellte Differenzierung bestätigen.

Dieses Ergebnis kann wie folgt interpretiert werden: kompetente Mitarbeiter, die unter anderem aufgrund ihrer Hierarchieebene eigenständige Aufgabenbereiche und Entscheidungen durchführen, entwickeln eine größere Bereitschaft in vertrauenswürdige Beziehungen zu investieren, als Mitarbeiter die sich „weniger“ kompetent und/oder fremdbestimmt wahrnehmen.

Somit hat sich gezeigt, dass das Vertrauen, das die Befragten in ihre Führung haben von der jeweiligen Hierarchieebene des Befragten abhängt.

11.6 Gute Führung hat drei Dimensionen – Wertschätzung, Kompetenz und Ethik

Die Analyse der Daten im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ergab, dass aus Sicht der Mitarbeiter Führung drei Dimensionen hat. Auf Basis einer exploratorischen Faktorenanalyse konnten entsprechend drei Faktoren extrahiert werden. Die drei Dimensionen des Vertrauensmodells können als die „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, die „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“ und die „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“ interpretiert werden. Mit diesen drei Dimensionen lässt sich auch ein Modell für die Wahrnehmung von Führung beschreiben und zwar aus Sicht der Mitarbeiter - wie Führung vom Mitarbeiter wahrgenommen wird. Sie erklären aber auch, welche Anforderungen an die Führung und insbesondere an die effektive Führung zu stellen sind.

Hinter dem Begriff „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“, stehen Begriffe wie Fehlerfreundlichkeit, Partizipation, Anerkennung und offene und direkte Kommunikation.

Wertschätzung des Menschen beginnt in den meisten Fällen mit dem persönlichen Kontakt. Sie wird über die Kommunikation (und auch durch die Nicht-Kommunikation) zum Ausdruck gebracht.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang insbesondere der Umgang mit Fehlern der Mitarbeiter. Diese Arbeit hat gezeigt, dass die Fehlerfreundlichkeit in sehr hohem Maße in die vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führung eingeht. Das Item „Fehlerfreundlichkeit“ lädt besonders stark auf diesem Faktor der „Mitarbeiter-Wertschätzung“.

Mit der Fehlerfreundlichkeit ist nicht gemeint, dass man sich über Fehler freut, sondern den Fehler als „Einschätzungs- und Bewertungsfehler“ akzeptiert (vgl. auch Musahl, 2007). Bei der Arbeit können Fehler passieren. Fehler als Quelle für Innovationen begriffen böten die Chance, über Fehler vertrauensvoll offen im Unternehmen zu kommunizieren. Denn in jedem Fehler, der als „Einschätzungs- und Bewertungsfehler“ eintritt, steckt eine Möglichkeit zu lernen, Neues zu lernen oder aus einer neuen Perspektive Situationen zu betrachten und damit auch eine (zumindest aus der individuellen Sicht) bis zu diesem Zeitpunkt verborgene Quelle der Innovation. Innovation wiederum ist die Quelle für Fortschritt; und dieser Fortschritt ist mit lernen verbunden. Vor diesem Hintergrund ist es bemerkenswert (aber nicht unerwartet),

dass die „Fehlerfreundlichkeit“ sehr hoch auf dem Faktor „Mitarbeiterwertschätzung“ lädt.

Basierend auf der nationalen, wie der Internationalen Vertrauensforschung konnte im Rahmen dieser Dissertation auch der Ansatz des Amerikaners Covey (vgl. u.a. Covey et al., 2009, S. 44–45), dass Vertrauen u.a. von den zwei Faktoren „Charakter und Kompetenz“ abhängt, im Wesentlichen bestätigt, ergänzt und auf den betrieblichen Kontext hin konkretisiert werden. Bestätigt werden konnte auch die These von Kramer, dass das Vertrauen der Mitarbeiter in Führungskräfte von der Wahrnehmung der Fairness, der Glaubwürdigkeit und der Kompetenz der Führungskräfte abhängt: „(...) followers' trust in leaders is influenced by their perceptions of the leaders' fairness, trustworthiness, or competence" (Kramer & Cook, 2004, S. 5).

Daher zeigte sich erwartungsgemäß und als Bestätigung der zweiten Hypothese, dass die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz einen Einfluss auf das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte hat. Es bestätigte sich ein großer Einfluss, entsprechend dem, der fast gleichwertigen beiden anderen Dimensionen des Vertrauensmodells. In der Wahrnehmung der Mitarbeiter wird diese Kompetenz der Führungskräfte dadurch zum Ausdruck gebracht, dass Führungskräfte ihre Erwartungen klar und deutlich machen konnten, klare Vorstellung von Zielen der Organisationen hatten und davon wie diese Ziele erreicht werden konnten. Auch verbanden die Mitarbeiter mit einer kompetenten Führung, dass Führungskräfte konsequent sind, dass sie ihren Worten entsprechend Taten folgen lassen und dass sie gute Arbeit bei der Zuweisung von Aufgaben und der Koordination der Mitarbeiter geleistet haben.

Als Ergebnis der Faktorenanalyse, überraschte der dritte Faktor positiv. Die vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik umfasst nicht nur die Wahrnehmung, dass Führungskräfte Kündigungen nur als letzten Ausweg sehen, sondern auch ganz konkret die Erwartungshaltung, dass Führungskräfte ehrlich und ethisch korrekt handeln. Die Geschäftspraktiken der Führungskräfte sollen entsprechend ehrlich und ethisch vertretbar sein. Neben der Wertschätzung als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft verbinden die Mitarbeiter auch einen fairen Umgang miteinander, auch dann, wenn sich Mitarbeiter bei Führungskräften über eine ungerechte Behandlung beschweren.

Als Ergebnis einer Regressionsanalyse konnte gezeigt werden, dass die drei reliablen Skalen als Dimensionen des Vertrauensmodells, untereinander hohe Korrelations-

zusammenhänge, aber insbesondere auch zum „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte“ hohe signifikante Korrelationszusammenhänge mit $r \cong 0,8$ aufweisen. Das bedeutet für die vorliegende Arbeit, dass die drei Dimensionen mit etwa gleichem Gewicht das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte erklären. Jede Dimension für sich stellt einen gewichtigen Teil des Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte dar.

Neben den signifikanten Korrelationen zwischen dem Item „Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte“ und den Dimensionen des Vertrauensmodells, konnten auch signifikante Zusammenhänge der drei Dimensionen des Vertrauensmodells zum Unternehmenserfolg nachgewiesen werden. Das bedeutete, dass ein enger Zusammenhang des Vertrauensmodells nicht nur alleine zum Item „ich habe Vertrauen in meine Führungskräfte“, sondern auch zum Unternehmenserfolg gezeigt werden konnte.

Anhand der empirischen Analysen konnte mit dem stringenten Herleiten des „Vertrauensmodells“ als „Führungsmodell für Vertrauen“ gezeigt werden, was „interpersonales Vertrauen in Führung“ aus Sicht der Mitarbeiter ist und wie es reliabel und valide erfasst werden kann. Mithilfe des Modells können rund 70 % des Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte im betrieblichen Kontext aufgeklärt werden. Es hat sich herausgestellt, dass „eine Wert schätzende, kompetente und ethische Führung“ neben dem sehr starken Zusammenhang, den auch das Modell zum Vertrauen der Mitarbeiter in ihrer Führungskräfte aufweist und auch einen relevanten Beitrag für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leistet. Das „Vertrauensmodell“ als „Führungsmodell für Vertrauen“ kann somit mit seinen Einzeldimensionen als „Moderator“, also nicht im Sinne einer einfachen Ursache-Wirkung-Kette, sondern mit anderen führungsrelevanten Randbedingungen kovariiert, angesehen werden.

Neben des grundsätzlichen Herleitens eines Modells zur Beschreibung von betrieblichem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte konnten im Rahmen der vorliegenden Untersuchung Zusammenhänge zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und der Zeit als einer kovariierenden Bedingung aufgezeigt werden.

11.7 Vertrauen und Unternehmenserfolg

Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte ist allerdings auch klar geworden, dass der Anteil der Gruppe der Mitarbeiter, die ihren Führungskräften fast völlig vertrauen, ein Prädiktor für den (wirtschaftlichen) Unternehmenserfolg sein kann. Daher ist bei der Betrachtung des Vertrauensniveaus im Zusammenhang mit dem Lebensalter der Probanden und der Dauer der Betriebszugehörigkeit zum Unternehmen bedeutsam, wie sich der Anteil der Probanden, die ihren Führungskräften fast völlig vertrauen mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit und mit steigendem Lebensalter verändert.

Es hat sich gezeigt, dass bezogen auf die altersgruppenbezogene Differenzierung der Befragten ein stark nach dem Erfolg des Unternehmens abhängiges Vertrauensverhältnis der Mitarbeiter in die Führung zu erkennen ist. Unternehmen, die wirtschaftlich weniger erfolgreich sind, verzeichnen ein deutlich niedrigeres Vertrauensniveau der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte, als dies in (wirtschaftlich) erfolgreicheren Unternehmen zu verzeichnen ist.

Im Zusammenhang mit dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und dem Erfolg des Unternehmens war im Hinblick auf die Differenzierung nach den unterschiedlichen Gruppen der Betriebszugehörigkeitszeiten somit eine ähnlich deutliche Abgrenzung zwischen den (wirtschaftlich) schwachen Unternehmen und den durchschnittlich erfolgreichen und insbesondere zu den besonders erfolgreichen Unternehmen zu verzeichnen. Hinsichtlich der Beschäftigungsdauer lagen für alle gruppenbezogenen Mittelwerte für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte die Werte für die erfolgreichen Unternehmen deutlich über denen der (wirtschaftlich) weniger starken Unternehmen. Das bedeutet, dass das Vertrauensniveau in (wirtschaftlich) erfolgreicheren Unternehmen, unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit, über dem der (wirtschaftlich) weniger erfolgreichen Unternehmen lag.

11.8 Ansatzpunkte für zukünftige Forschung

Eine zukünftige Forschungsfrage könnte lauten, warum das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte mit zunehmendem Alter kontinuierlich abnimmt?

Insbesondere die Ausprägung des „völligen Vertrauens“ der Mitarbeiter zu ihren Führungskräften ist ein Prädiktor für den (wirtschaftlichen) Erfolg eines Unternehmens. Ein Ansatzpunkt für zukünftige Forschung könnte zum Beispiel sein, zu klären warum im betrieblichen Kontext der Anteil derer, die ihren Führungskräften fast völlig vertrauen, innerhalb von 20 Jahren von über 32 % bei den bis 19 Jahre alten Probanden auf unter 16 % bei den 35-39 Jahre alten Probanden mehr als halbiert, um danach mit steigendem Lebensalter wieder kontinuierlich auf einen Wert über 19 % anzuwachsen.

Ist es ein dramatischer Befund, dass das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit sinkt? Vor dem Hintergrund, dass im Rahmen dieser Arbeit auch der Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und dem Unternehmenserfolg hergeleitet worden ist, könnte dieser Befund alarmierend sein. Auf der anderen Seite ist im Rahmen dieser Dissertation hergeleitet worden, dass Vertrauen den Bereich beschreibt, der zwischen „Wissen und Nichtwissen“ liegt. Würde das Wissen der Probanden mit zunehmendem Alter steigen, dann würde auch die Notwendigkeit zu vertrauen sinken. In diesem Fall wäre der Befund nicht dramatisch, da durch das zunehmende eigene „Wissen“ und die Weiterentwicklung der eigenen „Persönlichkeitseigenschaften“ das Selbstvertrauen zunehmen würde und damit Prozesse, auf Grund dieser individuellen Selbstwirksamkeitsüberzeugung, effektiver, schneller und damit auch erfolgreicher machen würde.

Dramatisch wäre der Befund, wenn die Mitarbeiter die Notwendigkeit zu vertrauen haben, bereit wären zu vertrauen, aber nicht die, für das Vertrauen geeigneten, Führungskräfte finden würden, denen sie vertrauen können. Das wäre dann ein Auftrag an die Führungskräfte sich der Wirkung der drei Dimensionen der „wertschätzenden, kompetenten und ethischen Führung“ als Basis für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und für den unternehmerischen Erfolg bewusst zu werden.

Im Sinne einer, auf einem humanistischen Menschenbild basierenden Führung, die die Mitarbeiter wertschätzt, kompetent ist und ethisch korrekt handelt, sollte das mit zunehmender Betriebszugehörigkeit abnehmende Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte nicht nur ein sozialer Auftrag, sondern auch einen betriebswirtschaftlicher, aber auch volkswirtschaftlicher Auftrag sein, diese Entwicklung umzukehren.

Das mit zunehmender Betriebszugehörigkeit das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte abnimmt, ist ein wesentlicher Befund dieser Dissertation. Basierend auf einem humanistischen Menschenbild, sollte es sowohl aus soziologischer, betriebswirtschaftlicher, als auch volkswirtschaftlicher Sicht, Sinn machen, durch wertschätzende, kompetente und ethische Führung diesen „Negativtrend“ umzukehren und damit auch den Nachweis zu erbringen, dass ein bewusster Umgang mit dem Vertrauen zum Wohle aller Stakeholder sehr effektiv ist.

Ohne die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung schmälern zu wollen, darf bei der Interpretation der Befunde nicht vergessen werden, dass die Daten ausschließlich auf einem Querschnittsdesign beruhen. Für die weitere Forschung bietet sich daher an, die Interpretation der Befunde, entsprechend über eine prospektive Längsschnittstudie in Ergänzung zu der, dieser Arbeit zu Grunde liegenden, Querschnittsuntersuchung, zu überprüfen.

Des weiteren könnte ein Ansatzpunkt für zukünftige Forschung die Frage sein, ob mit bewusster, wertschätzender, kompetenter und ethischer Führung ein, mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit zusammenhängendes Absinken des Vertrauensniveaus reduziert, beziehungsweise egalisiert werden kann. Von den drei Dimensionen der „wertschätzenden, kompetenten und ethischen Führung“ birgt insbesondere bei der vom Mitarbeiter wahrgenommenen „Wertschätzung als Mensch“ und nicht nur als Arbeitskraft besonderes Verbesserungspotenzial. Vermutlich kann im Bereich der Wertschätzung des Mitarbeiters ein Ansatzpunkt für ein nachhaltig hohes Vertrauensniveau identifiziert werden.

Diese Arbeit hatte unter anderem zum Ergebnis, dass die drei Dimensionen für „wertschätzende, kompetente und ethische Führung“, bei einer erfolgreichen und „Vertrauen“ schaffenden Führung fast gleichwertig sind. Das heißt, eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung berücksichtigt alle drei Dimensionen der Führung.

11.9 FAZIT

Ein (vermutlich) lebenslanger Lernprozess umfasst die individuelle Einschätzung und Bewertung von Wahrnehmungen und darauf basierenden unsicheren Entscheidungen. Das Konstrukt „Vertrauen“ ist sehr komplex. Zu „vertrauen“ ist immer eine unsichere Entscheidung. Vertrauen ist spezifisch, das heißt abhängig von der Situation, der Person, dem Ort, der Kultur und der Zeit. Im Rahmen dieser Dissertation konnte hinsichtlich der betrieblichen Situation das Konstrukt des „Vertrauens“ der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte konkretisiert werden. Es konnte gezeigt werden, dass im Wesentlichen drei Dimensionen von Führung für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte bedeutsam sind. Im Sinne einer auf Vertrauen basierenden und nachhaltig erfolgreichen Unternehmenskultur bedarf es des Bewusstseins für die drei Dimensionen, einer Sinn-orientierten Führung und einem Menschenbild, das den Menschen mit seinen Werten, Fähigkeiten und insbesondere mit seiner Persönlichkeit wertschätzt.

12 Abkürzungsverzeichnis

Alt	das Lebensalter der Probanden
BZ /daubezu	die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden zum Unternehmen
FAC1/F1	Faktor 1/Skala 1 „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führung“
FAC2/F2	Faktor 2/Skala 2 „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“
FAC3/F3	Faktor 3/Skala 3 „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“
FV	die Faktoren/die Skalen eines mehrdimensionalen Modells „Vertrauen in Führung“
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient
LA	das Lebensalter der Probanden
HE	die Zugehörigkeit des Probanden zu einer Hierarchieebene
M	Mittelwert
N	Anzahl der Probanden
UE	der Unternehmenserfolg
UG	die Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter)
v80	das Zielitem „Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“

α	Cronbach-Alpha
σ	Standardabweichung (Sigma)
S	Streuung der Testrohwerte in der Normierungsstichprobe
S^2	Varianz
r_{ij}	Korrelationskoeffizient zwischen Variablen i und j
X	Testrohwert
χ	Chi – Verteilung

13 Verzeichnis der Abbildungen⁶

Abbildung 1	Darstellung und Abgrenzung des Vertrauensbegriffs.....	17
Abbildung 2	Darstellung des Modells des Vertrauenszyklus nach Zand.....	21
Abbildung 3	Differentielle Vertrauenstheorie von Schweer	28
Abbildung 4	Kommunikation zwischen zwei Personen	38
Abbildung 5	Vertrauen zwischen zwei Personen („Vertrauensakteure“).	39
Abbildung 6	Bedingungen für Interpersonales Vertrauen.....	41
Abbildung 7	Wirkung von abnehmendem Vertrauen auf Schnelligkeit und auf Kosten.	45
Abbildung 8	Wirkung von zunehmendem Vertrauen auf Schnelligkeit und Kosten	45
Abbildung 9	Vertrauenslernkreislauf -Aufbau von Selbstvertrauen	49
Abbildung 10	Motive, als Quelle von Handlungsveranlassung.....	52
Abbildung 11	Handeln oder Nicht-Handeln	53
Abbildung 12	Wahrnehmung/Perzeption und die fünf Sinne.....	55
Abbildung 13	Bewertung/Einschätzung („Wertschätzung“)	56
Abbildung 14	interne und externe Stakeholder eines Unternehmens	59
Abbildung 15	Vertrauenskreislauf zwischen Mitarbeiter und Führungskraft	67
Abbildung 16	Bewerbungsprozess aus Sicht eines neuen Mitarbeiters.....	77
Abbildung 17	Vertrauensvorschuss im Vorstellungsgespräch	82
Abbildung 18	Quasi-Experiment.	103
Abbildung 19	Geometrische Interpretation der multiplen linearen Regression	111
Abbildung 20	(6 x 10 x 3)-Versuchsplan mit (BZ), (LA), (HE).	115
Abbildung 21	Probanden nach Altersgruppen.	119
Abbildung 22	Probanden nach Betriebszugehörigkeitsdauer.....	120
Abbildung 23	Probanden nach Hierarchieebene	121
Abbildung 24	Probanden nach Geschlecht.	122
Abbildung 25	Probanden nach ihrer Staatsangehörigkeit	123

⁶ Zur besseren Lesbarkeit gekürzte Titel der Abbildungen

Abbildung 26	Probanden nach den 12 Branchen.....	124
Abbildung 27	Probanden nach Unternehmen mit/ohne Angaben zum Unternehmenserfolg	125
Abbildung 28	Probanden nach ihrem höchsten beruflichen Bildungsabschluss.	127
Abbildung 29	Scree-Plot als Extraktionskriterium für die Bestimmung der Anzahl der Faktoren.....	131
Abbildung 30	Komponentendiagramm mit der Lage der Einzelitems im rotierten Raum (dreidimensionale Darstellung)	134
Abbildung 31	Komponentendiagramm mit der Lage der Einzelitems im rotierten Raum (zweidimensional: Komponenten 1 und 2).	135
Abbildung 32	Komponentendiagramm mit der Lage der Einzelitems im rotierten Raum (zweidimensional: Komponenten 2 und 3).	136
Abbildung 33	Komponentendiagramm mit der Lage der Einzelitems im rotierten Raum (zweidimensional: Komponenten 1 und 3)..	137
Abbildung 34	Verteilung der berechneten Skalawerten für die Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung durch die Führungskräfte“.....	142
Abbildung 35	Verteilung der berechneten Skalawerten für die Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte“..	144
Abbildung 36	Verteilung der berechneten Skalawerten für die Skala „vom Mitarbeiter wahrgenommene Ethik der Führungskräfte“.....	146
Abbildung 37	Häufigkeitsverteilung der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“.....	148
Abbildung 38	Das Vertrauensmodell	154
Abbildung 39	Das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führung in der Ausprägung der Variablen (v80)	156
Abbildung 40	Der Einfluss der Dauer der Betriebszugehörigkeit auf das Vertrauen	162
Abbildung 41	Der Einfluss des Lebensalters auf das Vertrauen	165

Abbildung 42	Korrelation des Items Vertrauen mit den drei Skalen des Vertrauensmodells in Abhängigkeit zum Lebensalter der Probanden.....	166
Abbildung 43	Betriebszugehörigkeitsgruppenbezogene Mittelwerte des Items Vertrauen nach dem Lebensalter der Probanden.	169
Abbildung 44	Anteilige Stichprobe mit der Differenzierung nach den Hierarchieebenen.....	173
Abbildung 45	Altersgruppenbezogene Verteilung der Stichprobe mit der Differenzierung nach den Hierarchieebenen	174
Abbildung 46	Betriebszugehörigkeitsgruppenbezogene Verteilung der Stichprobe mit der Differenzierung nach den Hierarchieebenen.....	175
Abbildung 47	Vertrauensniveau und Hierarchieebene mit anteiligen Zuordnungen des Items „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ in drei Stufen	179
Abbildung 48	Vertrauensniveau und Hierarchieebene mit anteiligen Zuordnungen des Items „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ in fünf Stufen	180
Abbildung 49	Stichprobendifferenzierung nach Unternehmenserfolg	188
Abbildung 50	Verteilung der Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ in fünf Stufen für die Stichprobe „Unternehmenserfolg“.....	189
Abbildung 51	Verteilung der Stichprobe für die Untersuchung zum Unternehmenserfolg differenziert nach dem Lebensalter der Probanden.....	190
Abbildung 52	Verteilung der Stichprobe für die Untersuchung zum Unternehmenserfolg differenziert nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden.	191
Abbildung 53	Der Einfluss der Zugehörigkeit der Probanden zu einem erfolgreichen beziehungsweise weniger erfolgreichen Unternehmen auf das Vertrauen in deren Führungskräfte.....	195

Abbildung 54	Der Einfluss der Zugehörigkeit der Probanden zu einem erfolgreichen beziehungsweise weniger erfolgreichen Unternehmen auf das Vertrauen in deren Führungskräfte in fünf Stufen.....	197
Abbildung 55	<i>Extremgruppenvergleich der Mittelwerte der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ nach Unternehmenserfolg und Betriebszugehörigkeitsdauer. ...</i>	206
Abbildung 56	<i>Extremgruppenvergleich der Mittelwerte der abhängigen Variablen „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ nach Unternehmenserfolg und Lebensalter der Probanden.</i>	207
Abbildung 57	Darstellung der Mittelwerte der drei Skalen des Vertrauensmodells in Abhängigkeit zum Unternehmenserfolg. .	211
Abbildung 58	Extremgruppenvergleich der Faktorwerte für das Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ in den beiden Skalen des Vertrauensmodells Skala 1 (FAC1), Skala 2 (FAC2).....	213
Abbildung 59	Extremgruppenvergleich der Faktorwerte für das Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ in den beiden Skalen des Vertrauensmodells Skala 1 (FAC1), Skala 3 (FAC3).....	214
Abbildung 60	Extremgruppenvergleich der Faktorwerte für das Item „ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften“ in den beiden Skalen des Vertrauensmodells Skala 2 (FAC2), Skala 3 (FAC3).....	215

14 Verzeichnis der Tabellen⁷

Tabelle 1 Die Wirkung von Vertrauen im betrieblichen Kontext	74
Tabelle 2 „Gute Arbeit“ aus Sicht von Beschäftigten in Deutschland	80
Tabelle 3 Realisierte Stichprobe	97
Tabelle 4 „Führungsisems“	101
Tabelle 5 Versuchsplan im Versuchsdesign (BZ x LA).....	113
Tabelle 6 Deskriptive Statistik der „Führungsisems“	128
Tabelle 7 KMO-Test zur Überprüfung der Stichprobeneignung	129
Tabelle 8 „erklärte Gesamtvarianz“ der Faktorenanalyse.....	130
Tabelle 9 Wesentlichen Ladungen auf den drei Komponenten (Faktoren).....	132
Tabelle 10 Einzelitems der Skala 1.....	140
Tabelle 11 Einzelitems der Skala 2.....	143
Tabelle 12 Einzelitems der Skala 3.....	145
Tabelle 13 K-S-Test zur Überprüfung der Normalverteilung der Skalen	147
Tabelle 14 K-S-Test zur Überprüfung der Normalverteilung der Skalen, v80	149
Tabelle 15 Lineare Regressionsanalyse.....	150
Tabelle 16 Regressionskoeffizienten des Modells.....	151
Tabelle 17 Korrelationsstatistik des Modells.....	152
Tabelle 18 Gruppenbezogene Mittelwerte Vertrauen nach (BZ), (LA).	157
Tabelle 19 Tests der Zwischensubjekteffekte, Haupteffekte (BZ), (LA)	159
Tabelle 20 Homogene Untergruppen-Haupteffekt (BZ).....	160
Tabelle 21 Homogene Untergruppen-Haupteffekt (LA).	163
Tabelle 22 Tests Zwischensubjekteffekte, Haupteffekte (HE), (BZ), (LA), (WW).176	
Tabelle 23 Homogene Untergruppen-Haupteffekt (HE).	177
Tabelle 24 Gruppenbezog. Mittelwerte Vertrauen <i>Mitarbeiter o. Führungsfunkt.</i> 182	
Tabelle 25 Gruppenbezog. Mittelwerte Vertrauen <i>untere/mittl. Führungskräfte</i> ...184	
Tabelle 26 Gruppenbezog. Mittelwerte Vertrauen <i>obere Führungskräfte</i>	186
Tabelle 27 Tests der Zwischensubjekteffekte Haupteffekt (UE).....	192

⁷ Zur besseren Lesbarkeit gekürzte Titel der Tabellen

Tabelle 28 Homogene Untergruppen-Haupteffekt (UE).	193
Tabelle 29 Tests der Zwischensubjekteffekte HE (UE), (BZ), (LA) (UE x WZ)	194
Tabelle 30 Mittelwerte Vertrauen „ <i>Bottom 30</i> “-Unternehmen	199
Tabelle 31 Mittelwerte Vertrauen <i>durchschnittlich erfolgreiche Unternehmen</i>	202
Tabelle 32 Mittelwerte Vertrauen „ <i>Top30</i> “-Unternehmen	204
Tabelle 33 Ergebniss der multivariaten mehrfaktoriellen Varianzanalyse.....	210
Tabelle 34 Ergebniss der Korrelationsstudie.	212

15 Anhang (auf CD)

- Anhang 1 Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung „Unternehmenskultur und Mitarbeiterengagement in Deutschland“
- Anhang 2 Codebuch (Gesamt) zur Beschreibung des untersuchten Datensatzes
- Anhang 3 Codebuch (Teilstichprobe - Differenzierung Unternehmenserfolg) zur Beschreibung des untersuchten Datensatzes
- Anhang 4 Faktorenanalyse mit KMO-Signifikanztest
- Anhang 5 Reliabilitätsanalyse
- Anhang 6 Verteilung der Skalenwerte - Kolmogorow-Smirnow Anpassungstest
- Anhang 7 Verteilung der Skalenwerte (nach Unternehmenserfolg) - Kolmogorow-Smirnow Anpassungstest
- Anhang 8 Verteilung der Skalenwerte und dem Item v80 (nach Unternehmenserfolg) - Kolmogorow-Smirnow Anpassungstest
- Anhang 9 Regressionsanalyse der 3 Skalen auf v80
- Anhang 10 Korrelationsanalyse der 3 Skalen auf v80 nach Pearson und Spearman
- Anhang 11 Korrelationsanalyse der 3 Skalen zum Item v80 nach den Haupteffekten Lebensalter und Dauer der Betriebszugehörigkeit der Probanden
- Anhang 12 Mittelwerte für Vertrauen (v80) nach Lebensalter und Betriebszugehörigkeit
- Anhang 13 Mittelwerte der 20 Führungsitems mit Standardabweichung
- Anhang 14 Univariate mehrfaktorielle Varianzanalyse v80 abhängig - (BZ x LA), Alter, Betriebszugehörigkeit
- Anhang 15 Univariate mehrfaktorielle Varianzanalyse v80 abhängig - (HE x BZ x LA) mit Tabellen und Diagrammen, nach Hierarchieebene
- Anhang 16 Univariate mehrfaktorielle Varianzanalyse v80 abhängig - (UE x BZ x LA) mit Tabellen und Diagrammen, nach Unternehmenserfolg
- Anhang 17 Multivariate mehrfaktorielle Varianzanalyse v80, UE aV - 3 Skalen als uV, zusätzliche separate Untersuchung nur mit 3.Skala als uV
- Anhang 18 Verteilung der Itemwerte v80 - Kolmogorow-Smirnow Anpassungstest
- Anhang 19 Verteilung der Itemwerte v80 - Kolmogorow-Smirnow Anpassungstest für den Versuchsplan (LAXBZXHE)
- Anhang 20 Extremgruppenvergleiche für alle Merkmale - Mittelwerte für je 3 Dimensionen und Vertrauen

- Anhang 21 Extremgruppenvergleiche Faktorwerte mit Regression und nach Erfolg und Vertrauen in 2D-Darstellung
- Anhang 22 Extremgruppenvergleiche der Faktorwerte nach Top-Bottom-Erfolg mit Regressionsebenen in 3D-Darstellung und Differenzierung nach Betriebszugehörigkeitszeiten

16 Literaturverzeichnis

- Afflerbach, A. (2008). Wirkung befristeter Beschäftigungsverhältnisse auf die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung und die Konsequenzen für Finanzierung und Durchführung von individueller beruflicher Weiterbildung: Eine empirische Untersuchung anhand eines deutschen Unternehmens der Energiewirtschaft. Diplomarbeit, Universität Duisburg-Essen. Duisburg.
- Albach, H. (1980). Vertrauen in der ökonomischen Theorie. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 136 (1), 2-11.
- Albach, H. (1997). *Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre*. Discussion papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Marktprozeß und Unternehmensentwicklung: Bd. 97,16. Berlin [Festvortrag, gehalten bei der Ehrung von Erich Gutenberg anlässlich seines 100. Geburtstages in der Friedrich-Schiller-Universität Jena am 20. Juni 1997].
- Albrecht, S. (2002). Netzwerke als Kapital: Zur unterschätzten Bedeutung des sozialen Kapitals für die gesellschaftliche Reproduktion. In J. Ebrecht & F. Hillebrandt (Hrsg.), *Bourdieu's Theorie der Praxis; Erklärungskraft - Anwendung - Perspektiven*. 1. Aufl. (S. 199–224). Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Auhagen, A. Elisabeth. (2002). Mimik, *Lexikon der Psychologie*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag GmbH.
- Auhagen, A. Elisabeth. (2004). Zentrale Lebensthemen als Schlüssel zu einem positiven Leben. In A. Elisabeth Auhagen (Hrsg.), *Positive Psychologie* (S. 190–198). Weinheim [u.a.]: Beltz, PVU.
- Bäcker, G., Bispinck, R., Hofemann, K., Naegle, G. & Neubauer, J. (2008). *Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland: Band 2: Gesundheit Familie Alter und Soziale Dienste* (4., grundlegend überarbeitete und erweiterte Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden; VS Verl. für Sozialwiss.
- Baecker, D. (2001). Drei Regeln für eine wirtschaftlich effiziente Unternehmenskultur: Einfachheit, Autonomie und kulturelle Führung. In Bertelsmann-Stiftung, N. Kluge & A. Schleier (Hrsg.), *Praxis Unternehmenskultur. Herausforderungen gemeinsam bewältigen* (Band 1 – Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, S. 57–80). Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- Baetge, J. (1998). *Empirische Methoden zur Früherkennung von Unternehmenskrisen: [gemeinsame Sitzung der Klasse für Natur-, Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften und der Klasse für Geisteswissenschaften - Leo-Brandt-Vortrag - am 24. September 1997 in Düsseldorf]*. Vorträge / Nordrhein-Westfälische Akademie der Wissenschaften, Natur-, Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften: Bd. 432. Opladen: Westdt. Verl.
- Baetge, J. & [Ed.]. (2001). *Unternehmensbewertung im Wandel: Vorträge und Diskussionen zum 16. Münsterischen Gesprächskreis am 11. Mai 2000*: IDW.
- Bailey, A. (Mai 2002). *Kompetenzeinschätzung und Zufriedenheit in unterschiedlich strukturierten Arbeitsprozessen: Schriftliche Hausarbeit im Rahmen der Ersten Staatsprüfung für das Lehramt für die Sekundarstufe II dem Staatlichen Prüfungsamt für Erste Staatsprüfungen für Lehrämter an Schulen Duisburg*. Duisburg.

- Bandura, A. (1976). *Lernen am Modell: Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie* (1. Aufl.). Stuttgart: Klett.
- Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie* (1. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bangert, M. (2006). Zwischen Ungewissheit und Wagnis: Vertrauen als Grundkategorie menschlichen Handelns. In K. Götz (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (Managementkonzepte, Bd. 30, S. 207–220). München [u.a.]: Hampp.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*: John Wiley and Sons Ltd.
- Bauer, J. (2007). *Prinzip Menschlichkeit: Warum wir von Natur aus kooperieren* (5. Aufl.). Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Becker, M. (1999). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Belting, J. (2008). *Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser: Die Bedeutung von Vertrauen in Beratungssituationen am Beispiel der Anlageberatung*, Technische Universität Berlin. Berlin. [6.6.2009].
- Bergheim, S. (Deutsche Bank Research, Hrsg.). (2008). *Die breite Basis gesellschaftlichen Fortschritts: Freiheit, Vertrauen, Toleranz, Bildung und vieles mehr*, Deutsche Bank AG. Aktuelle Themen: 426. Verfügbar unter: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000229332.pdf [23.4.2009].
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). (2003). *Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren: Carl-Bertelsmann-Preis 2003*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: <http://www.carl-bertelsmann-preis.de>.
- Bertelsmann Stiftung. (2005). Unternehmenskultur: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - Kaizen bei Toyota ... *forum - Das Magazin der Bertelsmann Stiftung*, 4/2005, 1-48. Verfügbar unter: <http://www.bertelsmann-stiftung.de>.
- Bertelsmann-Stiftung, Kluge, N. & Schleiter, A. (Hrsg.). (2001). *Praxis Unternehmenskultur: Herausforderungen gemeinsam bewältigen*. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- Bierhoff, H. W. (1984). *Sozialpsychologie: Ein Lehrbuch*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bierhoff, H.-W. (1992). Trust and trustworthiness. In L. Montada, S.-H. Filipp & M. J. Lerner (Hrsg.), *Life crises and experiences of loss in adulthood* (S. 411–433). Hillsdale, N.J. etc.: Erlbaum.
- Bierhoff, H.-W. (2002). Politisches Vertrauen: Verschiedene Dimensionen, verschiedene Ebenen der Betrachtung. In R. Schmalz-Bruns & R. Zintl (Hrsg.), *Politisches Vertrauen. Soziale Grundlagen reflexiver Kooperation*. 1. Aufl. (Schriftenreihe der Sektion Politische Theorien und Ideengeschichte in der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft, S. 241–253). Baden-Baden: Nomos.
- Bierhoff, H.-W. & Herner, M. Jürgen. (2007). Vertrauen: Trust. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 300–305). Göttingen; Bern; Wien; Paris; Oxford; Prag: Hogrefe Verlag.

- Bless, H., Clore, G. L., Schwarz, N., Golisano, V., Rabe, C. & Wölk, M. (1996). Mood and the use of scripts: Does a happy mood really lead to mindlessness? *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (4), 665-679.
- Böhler, M., Weber, A. & Winter, S. (2001). *Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – Zusammenhänge und gemeinsame Einflussfaktoren* (Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie). Mannheim. Verfügbar unter: http://www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/Publikationen/MA%20Beitraege/01-01/Artikel%20Boehler_Weber_Winter.pdf.
- Bonoma, T. V., Schlenker, B. R., Smith R. B. & Tedeschi, J. T. (1970). Source prestige and target reactions to threats. *Psychonomic Science*, 19, 111-113.
- Börmann, P. & Hering, R. (2000). Gefahrenkenntnis in der betrieblichen Praxis. In H.-P. Musahl (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen*; 10. Workshop 1999. Heidelberg: Asanger.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarbeitete Auflage). Heidelberg: Springer-Medizin-Verl. (Mit 156 Abbildungen und 87 Tabellen).
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. *Soziale Ungleichheiten*, 183-198.
- Brandstätter, H. (2004). Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 257–288). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.
- Briam, K.-H. (2001). Die Genese der Initiative. In Bertelsmann-Stiftung, N. Kluge & A. Schleiter (Hrsg.), *Praxis Unternehmenskultur. Herausforderungen gemeinsam bewältigen* (Band 1 - Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, S. 25–35). Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- Bröcker, H. F. (2008). *Vertrauen-ein knappes Gut, ungleich verteilt: Das vierte International Executive Panel von Egon Zehnder International* (Bröcker, H. F., Hrsg.) (FOCUS online Nr. 01/2008). Düsseldorf: Egon Zehnder International GmbH. Verfügbar unter: <http://www.ezifocus.de/content/thefocus/misc/about.php> [28.8.2008].
- Brosius, F. & Brosius, G. (Hrsg.). (1998). *SPSS: Base System und Professional Statistics* (2. unveränd. Nachdruck). Bonn etc.: International Thomson Publishing.
- Bruggemann, A. (1976). Zur empirischen Untersuchungen verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30 (2), 71-74.
- Bryant, F. B. (2000). Assessing the Validity of Measurement. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Hrsg.), *Reading and understanding more multivariate statistics*. 1st ed. Washington DC: American Psychological Association; American Psychological Assoc.
- Bryk, A. (2004). Trust Improves Schools, *The Coming of Age for Educational Leadership: Transforming Schools for Effective Teaching and Learning*. November 5, 2004. Stanford Calif.
- Bryk, A. S. & Schneider, B. L. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.

- Bühner, M. (2004). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München, Boston, San Francisco, u.a.: Pearson Studium. Verfügbar unter: http://bvbr.bib-bvb.de:8991/F?func=service&doc_library=BVB01&doc_number=010423148&line_number=0001&func_code=DB_RECORDS&service_type=MEDIA.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.). (2007). *Qualität der Arbeit – Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze: Tagungsbericht zur Konferenz vom 2.–3. Mai 2007 im Konferenzzentrum des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*. Bonn.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2008). *Arbeitsbericht zum Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“*. Berlin. Verfügbar unter: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/studien/Arbeitsbericht.pdf> [19.3.2009].
- Busch, D. (2008). Wie kann man Vertrauensbildungsprozesse in sprachlicher Interaktion beobachten und beschreiben? In E. Jammal (Hrsg.), *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. 1. Aufl. (S. 27–49). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. Verfügbar unter: <https://vpn.uni-due.de/http/0/www.springerlink.com/content/mn247r17k5385160/fulltext.pdf> [30.7.2009].
- Butler Jr., J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, Vol. 17 (Issue 3), 643-664.
- Clases, C. & Wehner, T. (2002). Vertrauen, *Lexikon der Psychologie*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag GmbH.
- Clases, C. & Wehner, T. (2005). Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen: Handbuch. In D. Frey, L. von Rosenstiel & C. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie. [Handbuch]* (S. S. 377-381). Weinheim [u.a.] /// Weinheim: Beltz PVU.
- Clement, W. (2008). *Top Job 2008 - die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand* (1. Aufl.). Frankfurt: REDLINE. Verfügbar unter: http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3042220&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard Univ. Press.
- Comelli, G. & Rosenstiel, L. von. (2009). *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*: Vahlen, Franz.
- Costello, A. B. & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10 (7), 1-9. Verfügbar unter: <http://pareonline.net/pdf/v10n7.pdf> [7.3.2010].
- Covey, S. M. R. & Merrill, R. R. (2006). INSPIRING TRUST. In S. M. R. Covey & R. R. Merrill (Hrsg.), *THE SPEED OF TRUST. The One Thing That Changes Everything* (S. 285–324). New York, NY: Free Press.
- Covey, S. M. R. & Merrill, R. R. (2006). THE ONE THING THAT CHANGES EVERYTHING. In S. M. R. Covey & R. R. Merrill (Hrsg.), *THE SPEED OF TRUST. The One Thing That Changes Everything* (S. 1–40). New York, NY: Free Press.
- Covey, S. M. R. & Merrill, R. R. (Hrsg.). (2006). *THE SPEED OF TRUST: The One Thing That Changes Everything*. New York, NY: Free Press.

- Covey, S. M. R. & Merrill, R. R. (2009). *Schnelligkeit durch Vertrauen: Die unterschätzte ökonomische Macht*: GABAL.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, Springer New York, 16, 297-334.
- Cyert, R. Michael & March, J. Gardner. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall behavioral sciences in business series. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Daskalakis, M., Gerstlberger, W. & Kauffeld-Monz, M. (2005). Kooperative Innovationsprozesse: Die Wirkung von Vertrauen auf den Wissensaustausch und Nutzen eines Informationsnetzwerks, 7. *Fachtagung der Kommission für Technologie-und Innovationsmanagement vom 27. bis 29. Oktober 2005*. Erfurt: Inst. für Betriebswirtschaftliche Innovationsforschung. Verfügbar unter: http://www.tim-kommission.de/fachtagungen/2005/unterlagen/Daskalakis_Gerstlberger_Kauffeld_Vortrag.pdf [11.8.2009].
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution* (2), 265-279.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. In M. R. Jones (Hrsg.), *Nebraska Symposium on Motivation 1962* (Current theory and research in motivation, S. 275–319). Lincoln Neb.: Univ. of Nebraska Press.
- Deutsch, M. (1965). Trust and suspicion. *Human behavior and international politics*, 435-438.
- Deutsch, M. (1973). *Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*: Yale University Press.
- Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E. Colton. (2006). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (2nd ed.). San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Deutsch, M. & Krauss, R. M. (1965). Untersuchungen über interpersonelle Verhandlungen. *Spieltheorie und Sozialwissenschaften*, 339-353.
- Deutsches Institut für Normung. (2003). *DIN-Katalog für technische Regeln*. Berlin , Wien u.a.: Beuth.
- Dreher, A. M. (2005). Erfolgreich führen mit ethischen Werten. *Handelsjournal* (Mai 2005), 20-24. Schönborn, Geger; Deep White.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization: Practices and principles*. New York: HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1999). *Managing oneself*. Harvard Business Review: Bd. März-April. Boston Mass.: Harvard Business Press.
- Eckl, S. (2000). *Das politische Vertrauen in das Parlament am Beispiel des Deutschen Bundestages*. Stuttgart: Ibidem-Verl. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/sub-hamburg/318292343.pdf>.
- Edelmann, W. (2000). Lernen. In R. Asanger & G. Wenninger (Hrsg.), *Handwörterbuch Psychologie*. Sonderausg. für Weltbild Verl. Augsburg (S. 393–397). Weinheim: Beltz [u.a.].
- Edwards, M. R. (2005). Employer and employee branding: HR or PR? *Managing human resources*, 266-286.

- Endres, E. & Wehner, T. (2006). Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation- Eine Fallstudie zum Grenzstellen Management in der Automobilindustrie: Arbeitsteilung; interorganisationalen Beziehungen; Just-in-time-Lieferung; Koordination; Produktqualität; Störungen. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der "Managementforschung"*. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage (Springer-11775 /Dig. Serial], S. 309–353). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Endreß, M. (2001). Vertrauen und Vertrautheit - Phänomenologisch - anthropologische Grundlegung. In M. Hartmann & C. Offe (Hrsg.), *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts* (S. 161–203). Campus.
- Endress, M. (2002). *Vertrauen*. Einsichten. Bielefeld: Transcript-Verl.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49, 709-724.
- Erikson, E. H. (1953). *Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett.
- Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P. & Johnson, S. M. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13 (1). Verfügbar unter: http://www-abc.mpib-berlin.mpg.de/users/r20/finucane00_the_affect_heuristic.pdf [27.3.2010].
- Fischer, C. (2007). Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg: Einleitung. In Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.), *Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg. Symposium am 5. Dezember 2006 im Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Berlin*. 1. Aufl. (INQA-Berichte, S. 4–7). Dortmund: Wirtschaftsverband NW, Bremerhaven.
- Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit: zur Analyse individueller Bezugssysteme*. Göttingen [u.a.]: Verl. für Psychologie Hogrefe.
- Fischer, L. (Hrsg.). (2006). *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde*. Wirtschaftspsychologie. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Fitting, K. (2008). *Betriebsverfassungsgesetz: Handkommentar; mit Wahlordnung* (24., neubearb. Aufl.) (Engels, G., Hrsg.). München: Vahlen.
- Frankl, V. E. (2008). *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn: Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk*: Piper.
- Freeman, R. Edward. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. Edward, Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*: Yale University Press.
- Fuchs, M. (2006). *Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen: Habilitationsschrift, Universität Graz, 2004*. Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Fuchs, T. (2006). *Was ist gute Arbeit?: Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen ; Konzeption & Auswertung einer repräsentativen Untersuchung ; Forschungsbericht*. Stadtbergen

- Fuhse, J. A. (2002). Kann ich dir vertrauen? Strukturbildung in dyadischen Sozialbeziehungen. *ÖZP - Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* (4: Vertrauen. Mikrofundierung sozialer und politischer Ordnungen), 413-426. Verfügbar unter: <http://www.oezp.at/pdfs/2002-4-03.pdf> [24.6.2009].
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.
- Gebauer, K. & Hüther, G. (2004). *Kinder brauchen Vertrauen: Erfolgreiches Lernen durch starke Beziehungen*. Düsseldorf: Walter. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/bsz/toc/bsz114003033inh.pdf>.
- Gelléri, P. & Kanning, U. Peter. (2007). Kommunikation und Interaktion. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 331–338). Göttingen; Bern; Wien; Paris; Oxford; Prag: Hogrefe Verlag.
- Geyer, T. (2006). Kompromisslos Vertrauen (?) - Merkmal einer erfolgreichen Unternehmenskultur. In INQA (Hrsg.), *Frühjahrstagung 2006 der Initiative Neue Qualität der Arbeit und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. 29.05.2006. Dortmund (29.05.2006). [14.7.2009].
- Giddens, A. (1995). *Konsequenzen der Moderne* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Giddens, A. (1995). *Soziologie* (1. Aufl.). Graz, Wien: Nausner & Nausner.
- Giegler, H. (2000). Tests und Testtheorie. In R. Asanger & G. Wenninger (Hrsg.), *Handwörterbuch Psychologie*. Sonderausg. für Weltbild Verl. Augsburg (S. 782–789). Weinheim: Beltz [u.a.].
- Giegler, H. (2002). Forschungsmethoden, *Lexikon der Psychologie*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag GmbH.
- Gilbert, D. T. (2002). Inferential correction. In T. Gilovich, D. W. Griffin & D. Kahneman (Hrsg.), *Heuristics and biases. The psychology of intuitive judgment* (S. 167–184). Cambridge U.K., New York: Cambridge University Press.
- Gilbert, D. Ulrich. (2003). Vertrauen als Gegenstand der ökonomischen Theorie. In D. Ulrich Gilbert (Hrsg.), *Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken* (Neue Betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 320, S. 77–97). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Götz, K. (2006). Vertrauen als funktionale Systemeigenschaft ? In K. Götz (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (Managementkonzepte, Bd. 30, S. 59–71). München [u.a.]: Hampp.
- Götz, M. (2009). *Führung und Motivation: Zur Bedeutung der Auswirkungen von Management und Führung auf die Mitarbeitermotivation*: GRIN VERLAG.
- Graeff, P. (1997). *Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen: Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen*. Dissertation, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität zu Bonn. Bonn.

- Graeff, P. (1998). Untersuchungsansätze und Theorien der Vertrauensforschung. In P. Graeff (Hrsg.), *Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen. Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen*. Univ., Diss.–Bonn, 1997. (S. 7–54). Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *The American journal of sociology*, 91 (3), 481-510.
- Great Place to Work® Institute, I. *Great Place to Work® Trust Index© Development and Testing: Description of Survey Instrument*. [24.1.2009].
- Gstalter, H. (2002). Arbeitsmotivation, *Lexikon der Psychologie*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag GmbH.
- Guerrera, F. & Baer, J. (2009, 13. März). Jack Welch schwört Shareholder-Value ab: Spätes Eingeständnis. *Financial Times Deutschland*. [1.7.2009].
- Güse, K. & Krause, J. (2005). Employer Branding im Finanzmarkt oder: wie gewinne ich die High Potentials? *Handbuch Kommunikationsmanagement*, 157-175.
- Hansen, W. (1952). *Die Entwicklung des kindlichen Weltbildes* (3., überarb. Aufl., 11.-13. Tsd). München: Kösel.
- Hardin, R. (2002). *Trust and Trustworthiness*: Russell Sage Foundation.
- Hartmann, M. (2001). Einleitung. In M. Hartmann & C. Offe (Hrsg.), *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Campus.
- Hartmann, M. (2002). Aussichten auf Vorteile? Grenzen rationaler Vertrauensmodelle in der Politikanalyse. *ÖZP - Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* (4: Vertrauen. Mikrofundierung sozialer und politischer Ordnungen), 380-395. Verfügbar unter: <http://www.oezp.at/pdfs/2002-4-01.pdf> [24.6.2009].
- Hauke, H. (1956). *Die anthropologische Funktion des Vertrauens und seine Bedeutung für die Erziehung* [Maschinenschr.] (Tübingen, Univ., Diss., 1956).
- Hauser, F., Schubert, A. & Aicher, M. (2007). *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland: Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Hauser, F., Schubert, A. & Aicher, M. (2008). *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland: Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05; ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales* (Februar 2008.). Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales Arbeitsmarkt: Bd. 371. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Helliwell, J. F. & Huang, H. (November 2005). *How's the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace*. (NBER Working Paper Nr. 11759). Cambridge, MA 02138: National Bureau of Economic Research. [26.1.2009].
- Herholz, A., Slangen, C. & Buchsteiner, R. (2009, 14. März). Wir brauchen eine Revolution: Und zwar eine ökologische industrielle Revolution. Wir sollten Sie uns in Deutschland vornehmen, fordert der Bundespräsident im AZ-Interview. *Aachener Zeitung; Dürener Zeitung*, Meinung und Hintergrund, S. 4 (Am Tellerrand endet sein Blick nicht. Horst Köhler denkt global.). [17.3.2009].

- Hesse, J. & Schrader, H. Christian. (2008). *Das große Hesse-Schrader-Bewerbungshandbuch: Alles, was Sie für ein erfolgreiches Berufsleben wissen müssen ; die perfekten Bewerbungsunterlagen, das überzeugende Vorstellungsgespräch, neue Bewerbungsstrategien: Internet, Telefon, Stellengesuch, Networking, die wichtigsten Einstellungstests, die geschickte Gehaltsverhandlung, die ersten 100 Tage im neuen Job* [Nachdr.]. Berufsstrategie. Frankfurt am Main: Eichborn-Verl.
- Hoffmann, M. (2009). "Verzerrt, Verfehlt, Verfälscht? oder Kann man Führungsstärke intuitiv erkennen?". Dissertation, Universität Köln. Köln. [22.8.2009].
- Hofmann, J. (2005). *Bewertet Immaterielles !: Immaterielles Kapital kann und muss bewertet werden – Eigentümer wie Bewerber werden profitieren* (Deutsche Bank Research, Hrsg.) (Economics, Wirtschaft und Politik, Europäische Fragen). Frankfurt am Main. Verfügbar unter: <http://www.dbresearch.de>.
- Höhler, G. (Hrsg.). (2003). *Warum Vertrauen siegt*. München: Econ.
- Holeschak, W. (2000). *Vertrauen durch Partizipation: Strategien zum Umgang mit riskanten Technologien* (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Honold, F. (2008). *Auswirkungen demotivierter Mitarbeiter auf den finanziellen Unternehmenserfolg*. Schriften zur Konzernsteuerung. Hamburg: Kovac (Zugl.: Passau, Univ., Diss., 2007). Verfügbar unter: <http://www.verlagdrkovac.de/978-3-8300-3811-5.htm> / <http://swbplus.bsz-bw.de/bsz281022623cov.htm>.
- Hungenberg, H. & Wulf, T. (2007). *Grundlagen der Unternehmensführung* (3., aktualisierte und erw. Aufl.). Springer-Lehrbuch. Berlin: Springer.
- Hurley, R. F. (2006). So schaffen Sie mehr Vertrauen: Vertrauen zwischen Managern und Mitarbeitern ist kein Gottesgeschenk. *Harvard-Business-Manager*, November 2006, 62-73.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.). (2007). *Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg: Symposium am 5. Dezember 2006 im Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Berlin* (1. Aufl.). INQA-Berichte: Bd. 25. Dortmund: Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit. (2008). *INQA Sachstandsbericht 2007*. Verfügbar unter: <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/sachstandsbericht-2007,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf> [19.3.2009].
- Jammal, E. (Hrsg.). (2008). *Vertrauen im interkulturellen Kontext* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Jandl, D. (2008). *Die Bedeutung von Kundenvertrauen im Bank-Marketing* (aktueller Forschungsstand / Klagenfurt, Alpen-Adria-Univ., Dipl.-Arb., 2008).
- Janssen, J. & Laatz, W. (2007). *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows: Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests* (6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage.). Berlin, Heidelberg: Springer; Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-72978-5> / <http://www.zentralblatt-math.org/zmath/en/search/?an=1136.62003> / <http://www.dandelion.com/intelligentSEARCH.nsf/alldocs/D00D9FE35F6A6B8CC12572DC001A2299/>.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 305-360.

- Jeske, K.-J. (2008). *Risikoentscheidungsverhalten von Führungskräften: Eine empirische Untersuchung in der deutschen Versicherungswirtschaft*. Karlsruher Reihe : 2, Risikoforschung und Versicherungsmanagement: Bd. 6. Karlsruhe: VVW; Verl. Versicherungswirtschaft (Zugl.: Karlsruhe, Univ., Diss., 2008 /// Univ., Diss.-- Karlsruhe, 2008.). Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/zbw/573738939.pdf>.
- Jiménez, P. (2006). Arbeitszufriedenheit als Mittlervariable in homöostatischen Feedbackprozessen. Eine kybernetische Perspektive. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (Wirtschaftspsychologie, S. 160–188). Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- John, R. (2004). *Vertrauen in Organisationen sozialen Engagements: Berichte aus dem SFB 536*. IPP-Arbeitspapiere: Bd. 2. München.
- Kaelble, M. (Financial Times Deutschland, Hrsg.). (2009). *Daniel Kahneman - Der Freud der Wirtschaft: Paradigmenwechsel*. FTD - Serie: Revolution der Ökonomie. [13.5.2009].
- Kahneman, D. (2003). A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*, 58 (9), 697-720.
- Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: A perspective on intuitive judgment and choice. In T. Frangmyr (Hrsg.), *Nobel Prizes 2002. Nobel Prizes, Presentations, Biographies, & Lectures* (S. 449–489). Almqvist & Wiksell International.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-291.
- Kanning, U. Peter. (1999). *Die Psychologie der Personenbeurteilung*. Göttingen u.a.: Hogrefe Verl. für Psychologie.
- Kassebaum, U. Bernd. (2004). *Interpersonelles Vertrauen - Entwicklung eines Inventars zur Erfassung spezifischer Aspekte des Konstrukts*. Dissertation. Hamburg.
- Kastner, M. (1998). Der Prozeß der Prozeßoptimierung. In M. Kastner (Hrsg.), *Verhaltensorientierte Prozeßoptimierung. Tagungsband zum 4. Dortmunder Personalforum* (S. 173–194). Herdecke: MAORI-Verl.
- Kastner, M. (1999). *Syn-Egoismus: Nachhaltiger Erfolg durch soziale Kompetenz*. Herder-Spektrum. Freiburg im Breisgau: Herder.
- Kastner, M. (2004). Ethische Kommunikation. In A. Elisabeth Auhagen (Hrsg.), *Positive Psychologie* (S. 103–124). Weinheim [u.a.]: Beltz, PVU.
- Kastner, M. (2005). Gesundheitsmanagement als Teil der Organisations- und Personalentwicklung. In B. Beermann & R. Thiehoff (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Gesundheit. Tagungsbericht zum INQA-Personalforum am 11. November 2004 in Berlin* (1 Aufl.). INQA-Bericht: Bd. 9 (S. 14–21). Bremerhaven: Wirtschaftsverl. NW Verl. für Neue Wiss.
- Kastner, M. (2006). Prävention in der Arbeitswelt. *Psychotherapeut* (51), 440-451. Verfügbar unter: DOI 10.1007/s00278-006-0516-8.
- Kastner, M. (2006). Vertrauens-Fehler-Lern-Innovations-Gesundheits-Kultur: „Praxisanleitung zur friedfertigen und ökonomischen Kooperation“. In INQA (Hrsg.), *Frühjahrstagung 2006 der Initiative Neue Qualität der Arbeit und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. 29.05.2006. Dortmund (29.05.2006).

- Kegan, D. L. & Rubenstein, A. H. (1973). Trust, effectiveness, and organizational development: A field study in R & D. *The journal of applied behavioral science*, 9 (4), 498-513.
- Kenning, P. (2001). Die Bedeutung von Kundenvertrauen für die Kundenzufriedenheit und das Kaufverhalten im Lebensmittel-Einzelhandel. *Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category-Management*, 61-84.
- Kirchler, E., Meier-Pesti, K. & Hofmann, E. (2004). *Menschenbilder in Organisationen*. Arbeits- und Organisationspsychologie: Bd. 5. Wien: WUV-Univ.-Verl.
- Klaus, E. (2002). *Vertrauen in Unternehmensnetzwerken: Eine interdisziplinäre Analyse* (1. Aufl.). Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (eine interdisziplinäre Analyse / Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 2002). Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/zbw/355319284.pdf>.
- Kluwe, R. H., Lüer, G. & Rösler, F. (2002). *Principles of learning and memory*. Basel: Birkhäuser. Verfügbar unter: <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0812/2002043610-d.html> / <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0812/2002043610-t.html>.
- Köhler, H. (2009). *Die Glaubwürdigkeit der Freiheit: Berliner Rede 2009 von Bundespräsident Horst Köhler am 24.03.2009*. Berlin. Verfügbar unter: http://www.bundespraesident.de/Anlage/original_653490/Berliner-Rede-2009-von-Bundespraesident-Horst-Koehler.pdf [13.5.2009].
- Kotler, P., Keller, K. Lane & Bliemel, F. (2007). *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln ; [autoris. Übers. d. engl. Orig.-Ausg.]* (12., aktualisierte Aufl.). München [u.a.]: Pearson Studium.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *The leadership challenge* (Compl. updated 3rd ed.). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass. Verfügbar unter: <http://opac.nebis.ch/cgi-bin/showAbstract.pl?u20=0787968331>.
- Kramer, R. & Cook, K. S. (2004). Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches. In R. Moreland Kramer & K. S. Cook (Hrsg.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (The Russell Sage Foundation series on trust, S. 1–18). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Kwant, R. C. (1965). *Phenomenology of social existence*. Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Levering, R. (1988). *A great place to work: What makes some employers so good (and most so bad)* (1. ed.). New York: Random House.
- Levering, R. (1994). *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - and Most So Bad*: HarperCollins Publishers Inc.
- Levering, R. (2007). "Qualität der Arbeit und wirtschaftlicher Erfolg - Aktuelle Forschungsergebnisse und Fakten: Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg. In Europäische Kommission & Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), *Qualität der Arbeit - Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze. Konferenz am 02./03. Mai 2007, Berlin, Konferenzzentrum des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*. Berlin.
- Levering, R., Moskowitz, M. & Katz, M. (1984). *The 100 best companies to work for in America* (5. print.). Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Lexikon der Psychologie (2002). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag GmbH. [28.7.2008].
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. New York, NY (Columbia Univ., Diss.--New York, 1932.).
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen*. UTB für Wissenschaft, Soziologie fachübergreifend: Bd. 2185. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Luhmann, N. (2001). Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. In M. Hartmann & C. Offe (Hrsg.), *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts* (S. 143–160). Campus.
- MacCrimmon, K. R., Wehrung, D. A. & Stanbury, W. T. (1986). *Taking risks: The management of uncertainty*. New York, London: Free Press; Collier Macmillan Publishers.
- Malik, F. (2001) Grundsätze wirksamer Führung, *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit* (13. Aufl., Taschenbucherstausg) (S. 135–152). Heyne-Bücher, 22, Heyne Business: Bd. 1078. München: Heyne.
- Malik, F. (2009, 14. März). Reiche Leute noch reicher machen. *Süddeutsche Zeitung*.
- Marschall, B., Kaebble, M. & Fricke, T. (2009, 13. Mai). Neue Denker erobern Washington: FTD-Reihe Revolution in der Ökonomie. *Financial Times Deutschland*. [13.5.2009].
- Mauelshagen, O. (2007). *Vertrauen in den Abschlussprüfer: Entstehung, Nutzen und Grenzen der Beeinflussbarkeit*. Dissertation, Universität Duisburg-Essen. Duisburg, Essen. Verfügbar unter: <http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet?Derivate-18505/Trust.pdf> [31.1.2009].
- Meifert, M. (2003). *Vertrauensmanagement in Unternehmen: Eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften* (2. Aufl.). Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozess: Bd. 15. München u.a.: Hampp (Zugl.: Chemnitz, Techn. Univ., Diss., 2001).
- Merk, M. (2008). *Warum manche Manager Erfolg haben und andere immer erfolglos bleiben: Strategien zur individuellen Motivation; Erfolgsoffensive durch soziales Management*. Norderstedt: Books on Demand. Verfügbar unter: http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3069104&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm.
- Mielke, R. (1991). *Differentielle Psychologie des Vertrauens*. Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie: Bd. 156. Bielefeld: Univ.
- Musahl, H.-P. (1997). *Gefahrenkognition: Theoretische Annäherungen, empirische Befunde und Anwendungsbezüge zur subjektiven Gefahrenkenntnis*. Habilitationsschrift, Gerhard-Mercator-Universität-Gesamthochschule Duisburg. Duisburg.
- Musahl, H.-P. (1999). Lernen. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 328–343). Beltz, J.
- Musahl, H.-P. (2005). Arbeitssicherheit - Führung - Qualität (Duisburger Beiträge zur Arbeitspsychologie, Bd. 1). Hamburg: Kovač.
- Musahl, H.-P. (2006). *Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz - ein kognitives Ausbildungsziel?: Festvortrag, 17.05.2006, AUVA*. Vösendorf/Wien, Österreich: AUVA - Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, Forum Prävention - Fachtagung des Arbeitskreises Sicherheitstechnik vom 15. bis 18.05.2006.

- Musahl, H.-P. (2007). Fehlerfreundlichkeit: Kognitionspsychologische Herausforderungen eines komplexen Störungsmanagements in Mensch-Maschine-Systemen. In VDI-Gesellschaft Produktionstechnik (Hrsg.), *28. VDI/VDEh-Forum Instandhaltung 2007. Instandhaltung auf dem Prüfstand; Tagung Stuttgart, 19. und 20. Juni 2007* (VDI-Berichte, S. 1–20). Düsseldorf: VDI-Verlag.
- Musahl, H.-P. (2009). *Homepage des Fachgebiets Methodologie und Arbeitspsychologie*, Universität Duisburg-Essen. Verfügbar unter: <http://fogs.uni-duisburg.de/>.
- Musahl, H.-P. & Schwennen, C. (2002). Versuchsplanung, *Lexikon der Psychologie*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag GmbH.
- Näther, C. (1993). *Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung*. Dissertation, Ludwigs-Maximilian-Universität. München.
- Neuberger, O. (2006). Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital. In K. Götz (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (Managementkonzepte, Bd. 30, S. 11–55). München [u.a.]: Hampp.
- Newman, I. & Benz, C. R. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. Carbondale, Ill.: Southern Illinois Univ. Press. Verfügbar unter: <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0732/97023117-b.html> / <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0732/97023117-d.html>.
- Nooteboom, B. (2005). Forms, Sources and Limits of Trust. In M. Held, G. Kubon-Gilke & R. Stürn (Hrsg.), *Reputation und Vertrauen* (Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik, Bd. 4, S. 35–58). Marburg: Metropolis-Verlag.
- OECD. (2008). *Economic Survey of Germany - 2008*. Paris.
- OECD; Centre for Educational Research and Innovation. (2001). *The well-being of nations: The Role of Human and Social Capital* (1. Aufl.). Education and skills. Paris: OECD.
- Ohlmann, M. (2001). *Risikogruppen: Konzeptuelle, methodologische und empirische Aspekte*, Universität Duisburg-Essen. Duisburg. [16.2.2010].
- Pearson, E. S. & Hartley, H. O. (Hrsg.). (1972). *Biometrika Tables for Statisticians: v. 2*: Cambridge University Press.
- Petermann, F. (1992). *Psychologie des Vertrauens*. München.
- Petermann, F. (1997). Vertrauen im therapeutischen Kontext. In M. K. W. Schweer (Hrsg.), *Interpersonales Vertrauen* (S. 155–164). Opladen [u.a.]: Westdt. Verl.
- Pircher-Friedrich, A. Maria. (2001). *Sinn-orientierte Führung in Dienstleistungsunternehmen: Ein ganzheitliches Führungskonzept*. Hochschulschriften. Augsburg: ZIEL.
- Popper, K. R. (1994). *Logik der Forschung* (10., verb. und verm. Aufl.). Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften: Bd. 4. Tübingen: Mohr. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/hebis-mainz/toc/028036662.pdf>.
- Pospeschill, M. (2006). *Statistische Methoden: Strukturen, Grundlagen, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften*: Spektrum Akademischer Verlag in Elsevier.

- Rappaport, A. (1999). *Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren* (2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rau, J. (2004). *Vertrauen in Deutschland - eine Ermutung: Berliner Rede vom 12.05.2004* (Der Bundespräsident der Bundesrepublik Deutschland, Hrsg.). Berlin.
- Reimann-Höhn, U. (2006). *Stark von Anfang an: Kinder selbstbewusst und sicher machen* (1. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Herder.
- Reinhardt, R. (Hrsg.). (2004). *Wissenskommunikation in Organisationen: Methoden Instrumente Theorien; mit 15 Tabellen*. Berlin, Heidelberg, New York, Hongkong, London, Mailand, Paris, Tokio: Springer.
- Revenstorff, D. (1971). *Einführung in die Faktorenanalyse: Skript zur Übung - Sommersemester 1971*. Regensburg: Universität Regensburg.
- Richter, R. & Furubotn, E. (1996). *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung*. Neue ökonomische Grundrisse. Tübingen: Mohr.
- Rigotti, T. (2010). Der Psychologische Vertrag und seine Relevanz für die Gesundheit von Beschäftigten: Kapitel 17. In B. Badura, J. Klose, K. Macco & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern*. Zahlen Daten Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft (Springer-11773 /Dig. Serial, S. 157 bis 165). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Ripperger, T. (2003). *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften: Bd. 101. Tübingen: Mohr, J. C. B., (Paul Siebeck).
- Rohmann, E. & Bierhoff, H.-W. (2008). *Sozialpsychologische Beiträge zur Positiven Psychologie: Eine Festschrift für Hans-Werner Bierhoff*. Lengerich, Wien u.a.: Pabst Science Publ.
- Rosenstiel, L. von. (2007). Grundlagen- und Bezugsdisziplinen der Arbeits- und Organisationspsychologie. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 17–26). Göttingen; Bern; Wien; Paris; Oxford; Prag: Hogrefe Verlag.
- Rosenzweig, P. M. (2007). *The halo effect-- and the eight other business delusions that deceive managers*. New York: Free Press. Verfügbar unter: <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0703/2006049010-d.html>.
- Roth, G. (2008). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten: Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern* (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/bs/toc/559417462.pdf>.
- Rotter, J. B. (1958). *Social learning and clinical psychology* (2. print.). Prentice-Hall psychology series. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35 (4), 651-665.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rotter, J. B. (1979). *Persönlichkeit: Theorien Messung Forschung*. Heidelberger Taschenbücher. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

- Rudolph, U. (2003). Psychologie des Willens. In U. Rudolph (Hrsg.), *Motivationspsychologie* (Lehrbuch, S. 203–222). Weinheim [u.a.]: Beltz PVU.
- Rumann, S. (2004). *Kooperatives Experimentieren im Chemieunterricht: Entwicklung und Evaluation einer Interventionsstudie zur Säure-Base-Thematik*. Dissertation, Universität Duisburg-Essen. Duisburg. Verfügbar unter: <http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=97862856X>.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. (2008). *Jahresgutachten 2008/2009: Die Finanzkrise meistern - Wachstumskräfte stärken* (1. Aufl.). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Sackmann, S. (2004). Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren. In S. Sackmann (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur* (S. 21–42). Wiesbaden: Gabler [u.a.].
- Sackmann, S. (2006). Unternehmenskultur(en) - Begriff, Funktionen, Wirkungen. In INQA (Hrsg.), *Frühjahrstagung 2006 der Initiative Neue Qualität der Arbeit und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. 29.05.2006. Dortmund (29.05.2006). Verfügbar unter: http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Veranstaltungen/Fr_C3_BChjahrstagung-Sackmann3-pdf,property=pdf,be-reich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf.
- Sailer, M. (2006). Führung - Instrument der Vertrauensbildung. In K. Götz (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (Managementkonzepte, S. 255–267). München [u.a.]: Hampp.
- Sarasvathy, D. K., Simon, H. Alexander & Lave, L. B. (1998). Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of economic behavior & organization*, 33 (2), 207-225.
- Schaal, G. S. (2002). Vertrauen. Mikrofundierung sozialer und politischer Ordnungen: Editorial. *ÖZP - Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* (4), 371-378. Verfügbar unter: <http://www.oezp.at/getEditorial.php?id=27> [24.6.2009].
- Schaal, G. S. (2004). *Vertrauen, Verfassung und Demokratie: Über den Einfluss konstitutioneller Prozesse und Prozeduren auf die Genese von Vertrauensbeziehungen in modernen Demokratien* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Schaller, K. (2005). Der Duft des Vertrauens: Oxytocin fördert vertrauensvolles Verhalten. Verfügbar unter: http://www.wissenschaft-online.de/sixcms/detail.php?id=780507&_druck=1.
- Schaper, N. (2007). Lerntheorien. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 43–50). Göttingen; Bern; Wien; Paris; Oxford; Prag: Hogrefe Verlag.
- Scheuch. (2007). Zwischen Nützlichkeit und Gewinn - Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. 4., überarb. Aufl. (S. 81–97). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmid, H., Dosky, D. von & Braumann, B. (1996). *Ökonomik des Arbeitsmarktes: Band 1 - Arbeitsmarkttheorien* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Uni-Taschenbücher: Bd. 1559.
- Schottlaender, R. (1957). *Theorie des Vertrauens*. Berlin: de Gruyter.

- Schrader, S. (1995). *Spitzenführungskräfte, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg*. Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften: Bd. 89. Tübingen: Mohr (Kiel, Univ., Habil.-Schr.).
- Schreyögg, G. (2004). *Gerechtigkeit und Management* (1. Aufl.). Managementforschung: Bd. 14. Wiesbaden: Gabler [u.a.].
- Schuler, H. & Höft, S. (2004). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 289–344). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.
- Schweer, M. K. W. (Hrsg.). (1997a). Interpersonales Vertrauen. Ipladen [u.a.]: Westdt. Verl.
- Schweer, M. K. W. (1997b). Interpersonales Vertrauen im Spiegel der aktuellen Forschung. In M. K. W. Schweer (Hrsg.), *Interpersonales Vertrauen* (S. 9–12). Opladen [u.a.]: Westdt. Verl.
- Schweer, M. K. W. (1997c). Vertrauen in der pädagogischen Beziehung. In M. K. W. Schweer (Hrsg.), *Interpersonales Vertrauen* (S. 203–216). Opladen [u.a.]: Westdt. Verl.
- Schweer, M. K. W. (1998). Vertrauen - eine Basiskomponente erfolgreicher Mitarbeiterführung. *Verwaltungsrundschau*, 44, 298-302.
- Schweer, M. K. W. (2008). Vertrauen und soziales Handeln - Eine differentialpsychologische Perspektive. In E. Jammal (Hrsg.), *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. 1. Aufl. (S. 13–26). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Schweer, M. K. W. (2009). Vertrauen als Basis. Sozialklima in der Schule. *Schulmagazin 5-10* (9), 5-8.
- Schweer, M. K. W. & Thies, B. (2004). Vertrauen. In A. Elisabeth Auhagen (Hrsg.), *Positive Psychologie* (S. 125–138). Weinheim [u.a.]: Beltz, PVU.
- Schwennen, C. & Hinrichs, S. (2004). Gesundheitskenntnis - ein neues Konzept für die Präventionsarbeit. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Arbeit + Gesundheit in effizienten Arbeitssystemen, Bericht zum 50. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 24.-26. März 2004* (S. 113-116). Dortmund: GfA-Press.
- Sebald, H. & Jung, R. (2006). *Was Mitarbeiter bewegt und Unternehmen erfolgreich macht: Gewinnen, Binden und Motivieren von Mitarbeitern als erfolgreicher Beitrag zum Unternehmenserfolg* (Towers Perrin, Hrsg.). Frankfurt am Main: Towers Perrin HR Services.
- Shafir, E. & LeBoeuf, R. A. (2002). Rationality. *Annual Review of Psychology*, 53, 491-517.
- Simmel, G. (1968). *Gesammelte Werke: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung* (5. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Simmel, G. (1992). *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung* (1. Aufl.). Gesamtausgabe / Georg Simmel: Bd. 11. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Simon, H. Alexander. (1957). *Models of man: Social and rational ; mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York, NY: Wiley.

- Simon, H. Alexander. (1964; 1957). *Models of man: Social and rational; mathematical essays on rational human behavior in a social setting* (1st ed. 1957, 3rd print.). New York NY: Wiley.
- Sloterdijk, P. (2001). *Nicht gerettet: Versuche nach Heidegger*. Frankfurt a.M: Suhrkamp.
- Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 15, 72-101.
- Sprenger, R. K. (2002). *Vertrauen führt: Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. Frankfurt: Campus Verlag. Verfügbar unter: <http://opac.nebis.ch/cgi-bin/showAbstract.pl?u20=3593370891>.
- Sprenger, R. K. (2003). Warum Vertrauen?... weil es Führung erfolgreich macht: Worauf es wirklich ankommt. *Pädagogische Führung*, 14 (3), 116-118.
- Sprenger, R. K. (2005). *Vertrauen führt: Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt* (Limitierte Sonderausg.). Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl.
- Staehle, W. H. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. überarb. Aufl. / überarb. von Peter Conrad ; Jörg Sydow). München: Vahlen.
- Stanovich, K. E. & West, R. F. (2002). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? In T. Gilovich, D. W. Griffin & D. Kahneman (Hrsg.), *Heuristics and biases. The psychology of intuitive judgment* (S. 421–444). Cambridge U.K. , New York: Cambridge University Press.
- Stolle, D. (2002). Trusting Strangers – The Concept of Generalized Trust in Perspective. *ÖZP - Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* (4: Vertrauen. Mikrofundierung sozialer und politischer Ordnungen), 397-412. Verfügbar unter: <http://www.oezp.at/pdfs/2002-4-02.pdf> .
- Svendsen, A. (1999). *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships* (1st ed.), NetLibrary, Inc. E-Books von NetLibrary /Dig. Serial]. Verfügbar unter: <http://www.netLibrary.com/urlapi.asp?action=summary&v=1&bookid=44131>.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A sociological theory*. Cambridge cultural social studies. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taapken, N. (2008). Keine Wertschätzung für Mitarbeiter. *Personalmagazin* (10 - Herausforderung Compliance).
- Taylor, F. Winslow. (1911). *The principles of scientific management*. New York, London: Harper & Brothers.
- Tedeschi, J. T., Lindskold, S., Horai, J. & Gahagan, J. P. (1969). Social power and the credibility of promises. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13 (3), 253-261.
- Thomas, A. (2005). *Vertrauen im interkulturellen Kontext aus Sicht der Psychologie*. Regensburg. Verfügbar unter: <http://www.psychologie.uni-regensburg.de/Thomas/aktuell.html#projekt>.
- Tippelt, R. (2006). In Beruf und Lebenslauf. In R. Arnold & A. Lipsmeier (Hrsg.), *Handbuch der Berufsbildung* . VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Trommer, H. (Gesundheit Berlin, Hrsg.). (2007). *Neurobiologische Erkenntnisse zur Teilhabe im Alter*. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit: 13. Verfügbar unter: http://www.gesundheitberlin.de/download/Trommer,_H.pdf.
- Urban, D. (1982). *Regressionstheorie und Regressionstechnik*. Teubner Studien-skripten. Studienskripten zur Soziologie: Bd. Vol. 36. Stuttgart: Teubner.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* (42), S. 35-67.
- Voß, A. & Röttger, U. (2007). Vertrauen in die Unternehmensführung: Ein Konzept für die interne Unternehmenskommunikation. *PR-Magazin*, 38 (1), 49-56.
- Walwei, U. (2006). Entwicklung des Arbeitsmarktes - Langfristige quantitative und qualitative Perspektiven. In IPAA e.V. (Hrsg.), *Heute Kostenfaktor - Morgen Wettbewerbsvorteil - Nachhaltige Personalpolitik in der Energiewirtschaft*. 28.03.2006 (S. 1–15). Dortmund (28.03.2006).
- Wehner, T. (Hrsg.). (1992). *Sicherheit als Fehlerfreundlichkeit: Arbeits- und sozialpsychologische Befunde für eine kritische Technikbewertung*. Sozialverträgliche Technikgestaltung: Bd. 31. Opladen: Westdt. Verl.
- Wiese, D. (2005). *Employer Branding: Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*: VDM Verlag Dr. Müller.
- Winter, S. (2009). *Bewerbungs-Report 2009: Wie sich deutsche Fach- und Führungskräfte bewerben* (StepStone Bewerbungs-Report). Düsseldorf: StepStone Deutschland AG. Verfügbar unter: www.stepstone.de.
- Wrightsmann, L. S. (1974). *Assumptions about human nature: A social-psychological approach*. Monterey, Cal.: Brooks/Cole.
- Yate, M. J. (2006). *Hiring the best: A manager's guide to effective interviewing and recruitment* (5th ed.). Avon Mass.: Adams Media.
- Zand, D. E. (1977). Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern. In H. E. Lück (Hrsg.), *Mitleid, Vertrauen, Verantwortung*. Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens. 1. Aufl. (Konzepte der Humanwissenschaften). Stuttgart: Klett.
- Zand, D. E. (1981). Trust and the Decision Process. In D. E. Zand (Hrsg.), *INFORMATION, ORGANIZATION, AND POWER. Effective Management in the Knowledge Society* (S. 37 - 55, i - xii). New York, St. Louis, San Francisco, et al.
- Zand, D. E. (1983). Vertrauen und der Entscheidungsprozeß. In D. E. Zand & U. Reineke (Hrsg.), *Wissen, Führen, Überzeugen* (Heidelberger Fachbücher für Praxis und Studium, S. 46–67). Heidelberg: Sauer.
- Zand, D. E. (1997). *The leadership triad: Knowledge, trust, and power*. New York: Oxford University Press.